

Relações Públicas versus Marketing no setor da cultura em Portugal  
EGEAC, um Estudo de Caso

Raquel Rodrigues Figueiredo

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Pereira, Professora Adjunta,  
Escola Superior de Comunicação Social

Coorientadora:

Professora Doutora Maria João Centeno, Professora Adjunta,  
Escola Superior de Comunicação Social

Junho de 2015

## Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante dos requisitos exigidos para a aquisição do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Certifico ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Acrescento ainda que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho imediatamente apresentado.

Lisboa, Junho de 2015

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Resumo.....  | V    |
| Agradecimentos.....  | VIII |
| Índice de Gráficos, Figuras e Tabelas.....   | IX   |
| Lista de Anexos.....   | X    |
| Siglas.....  | XI   |
| Introdução.....  | XII  |
| PARTE I: Enquadramento Teórico   |      |
| Capítulo 1: Relações Públicas.....   | 1    |
| 1.1. Breve História.....   | 1    |
| 1.2. A Atualidade.....   | 5    |
| 1.3. Relações Públicas nas Artes, Lazer e Entretenimento: <i>Publicity</i> , Promoção e Relações com os Média..... | 11   |
| Capítulo 2: Marketing.....   | 17   |
| 2.1. Marketing Cultural.....   | 20   |
| Capítulo 3: RP e MKT: velhos companheiros ou opositores?.....  | 24   |
| Capítulo 4: A cultura e o poder local.....   | 38   |
| PARTE II: Estudo Empírico  |      |
| Capítulo 5: Metodologia.....   | 44   |
| 5.1. Questão de partida.....   | 44   |
| 5.2. Objetivos de pesquisa/investigação.....   | 44   |
| 5.3. Unidade de observação.....  | 45   |
| 5.4. Instrumentos de investigação.....   | 47   |
| 5.4.1. Pesquisa bibliográfica e documental.....  | 48   |
| 5.4.2. Entrevistas.....  | 48   |
| 5.4.3. Análise PEST.....   | 50   |

|   |     |
|---|-----|
| 5.4.4. Análise SWOT.....  | 51  |
| Capítulo 6: A Análise PEST da Cultura e da EGEAC.....                               | 53  |
| 6.1. Enquadramento Político.....  | 54  |
| 6.2. Enquadramento Económico.....   | 57  |
| 6.3. Enquadramento Social.....  | 61  |
| 6.4. Enquadramento Tecnológico.....   | 65  |
| Capítulo 7: Estudo de Caso: EGEAC.....  | 69  |
| 7.1. Empresa Municipal de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural em Lisboa...69 |     |
| 7.1.1 História/fundação.....  | 69  |
| 7.1.2 Visão e Missão da EGEAC.....  | 71  |
| 7.1.3 Serviços Prestados.....   | 71  |
| 7.1.4 Objetivos da EGEAC.....   | 73  |
| 7.1.5 Estrutura e recursos humanos.....   | 74  |
| 7.1.6 Princípios por que se rege.....   | 82  |
| 7.1.7 Prioridades políticas/estratégicas culturais.....                             | 83  |
| 7.1.8 <i>Stakeholders</i> .....   | 85  |
| 7.2. Comunicação: Relações Públicas e Marketing/Promoção.....                       | 87  |
| 7.3. Resultados/Relatório.....  | 92  |
| Conclusão.....  | 98  |
| Bibliografia.....   | 109 |
| Infografia.....   | 114 |
| Anexos.....   | 119 |

## Resumo

O crescimento e desenvolvimento do campo de trabalho das Relações Públicas é notório. Em algumas áreas mais que noutras, é cada vez mais sustentado e aproxima-se do reconhecimento e da regulamentação da atividade. Assistimos hoje à aplicação dos seus processos e das suas técnicas em setores que vão da saúde à cultura e entretenimento. Em simultâneo, a atividade de Marketing tem vindo a diversificar a sua atuação acabando por se especializar em áreas muito particulares como é o caso do Marketing Cultural.

É também aceite que a cultura, as artes, o lazer e o entretenimento têm hoje um papel influente nas sociedades, sendo parte da identidade de um povo e prova do seu crescimento, na medida em que constituem parte importante na formação dos indivíduos e melhoram o seu quotidiano.

E se a revolução da comunicação abarca as mais diversas áreas da sociedade atual, não é exceção a comunicação nas organizações culturais. O presente estudo de caso pretende fazer uma análise da comunicação estratégica da empresa municipal da área da cultura da cidade de Lisboa, a EGEAC, tentando perceber qual o contributo das áreas das Relações Públicas e do Marketing na ligação aos diferentes *stakeholders*. A partir dos resultados obtidos, espera-se propor uma mudança e um incremento na comunicação estratégica da empresa e sugerir a melhoria e a implementação de programas de Relações Públicas.

Qual a importância do desenvolvimento de uma comunicação voltada para os públicos, e como esta pode contribuir para o crescimento e melhoria do relacionamento entre a organização e esses mesmos públicos? A compreensão do contexto onde se insere a organização, a sua abrangência e alcance tornam-se questões fundamentais para o seu progresso e sustentabilidade e para o relacionamento com o meio, primordial tanto para o aumento e cumprimento das metas e objetivos, como para uma mudança no comportamento da comunidade onde está inserida.

Esta dissertação ambiciona responder a estas e outras questões, desenvolvendo um estudo sobre duas áreas da comunicação: Relações Públicas e Marketing e a incidência destas funções na comunicação estratégica de uma empresa municipal que assume a responsabilidade pelas atividades e equipamentos culturais da cidade de Lisboa. Passando ainda pela identificação e análise das características comunicacionais da organização, da identificação do público participante e envolvido, procurando perceber qual o contributo para a sociedade, para as organizações privadas, e para o público que usufrui da programação e dos eventos. Também qual o contributo para o desenvolvimento e sustento da cidade de Lisboa, para então finalizar fazendo

uma análise do ambiente em que a empresa está inserida e como esta pode pensar e agir na criação e divulgação de uma programação cultural de modo estratégico, por forma a otimizar as ferramentas comunicacionais atuais.

**Palavras-Chave:** Comunicação, Relações Públicas, Marketing, Cultura, Público, *Stakeholders*, Consumidores.

### *Abstract*

The growth and development of Public Relations field of work is notorious. In some areas more than others, it is increasingly sustained and approaches the recognition and regulation of the activity. Today we see an application of the process and its techniques in sectors ranging from health to culture and entertainment. Simultaneously, the marketing activity has been diversifying its operations eventually to specialize in very specific areas such as the Cultural Marketing.

It is also accepted that culture, arts, leisure and entertainment today have an influential role in society, being part of the identity of a people and proof of its growth, to the extent that an important part in the formation of individuals and improve their daily lives.

And if the communication revolution embraces the most diverse areas of modern society, is no exception the communication in cultural organizations. This case study aims to analyze the strategic communication of the municipal company of the cultural area of Lisbon, the EGEAC, trying to understand what contribution of Public Relations and Marketing areas on the link to the different stakeholders. From the results obtained, it is expected to propose a change and an increase in strategic communication of the company and suggest the improvement and implementation of PR programs.

How important is the development of a targeted communication to the public, and how it can contribute to the growth and improvement of the relationship between the organization and those same public? Understanding the context which includes the organization, its scope and reach become key issues for their progress and sustainability and the relationship with the environment, essential for both the increase and fulfillment of goals and objectives, and for a change the behavior of the community where it operates.

This thesis aims to answer these and other questions by developing a study on two communication areas: Public Relations and Marketing and the incidence of these functions in strategic communication of a municipal company that takes responsibility for the activities and cultural facilities of the Lisbon city. Passed through the identification and analysis of the organization communication characteristics, identifying the participating public and involved, trying to identify what contribution to society, for private organizations, and the public who enjoys programming and events. Which also contribute to the development and sustenance of Lisbon, and then making a complete environmental analysis in which the company operates and how it can think and act in the creation and dissemination of cultural programming strategically in order to optimize the current communication tools.

**Keywords:** Communication, Public Relations, Marketing, Culture, Public, Stakeholders, consumers.

## Agradecimentos

A realização desta dissertação só se tornou possível com a ajuda e apoio de diversas pessoas que fizeram parte deste meu importante percurso e às quais desejo exprimir o meu agradecimento.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram nos meus projetos, mesmo sendo eles os mais aventureiros e aparentemente difíceis, completamente diferentes do que eles consideravam senso comum. Sempre ficaram do meu lado, sem eles não teria realizado metade do que me propus na vida.

Ao meu marido e grande companheiro, pela paciência e apoio, sempre ao meu lado, trazendo-me de volta à razão e acalmando-me em momentos de devaneio.

Às minhas orientadoras, Sandra Pereira e Maria João Centeno, pelo aprendizado, persistência, empenho, paciência e apoio em todo o material sugerido e disponibilizado, e o direcionamento deste trabalho, sem estas duas peças-chave não teria conseguido resultado.

Às minhas mais queridas colegas de curso e amigas para a vida, Carla Latas, Marisa dos Santos e Beatriz Borges, por tudo que se passou neste curso e fora dele. Com certeza a melhor parte deste mestrado.

À profissional da EGEAC Cecília Folgado, por toda a informação, disponibilidade e amabilidade demonstradas, durante todo o tempo que precisei, dona de uma grande paciência e profissionalismo, e às suas colegas Ana Pereira, Catarina Medina e Maria Cecília Cameira, por toda a informação concedida e pela cordialidade em receber-me. Também ao Paulo Vilhana e a Anabela Silva da Câmara Municipal de Lisboa, Departamento de Marca e Comunicação - Núcleo de Gestão Web pela ótima receção, disponibilidade e amabilidade no fornecimento de informações.

A todos os que cruzaram o meu caminho, amigos, colegas, ex-colegas, familiares, e que de alguma forma ajudaram-me e fizeram parte dele, ouvindo-me falar incansavelmente sobre as minhas dificuldades e dores durante esta difícil e trabalhosa fase, aceitando ausências e partilhando preocupações, sempre com a compreensão do cumprimento de um objetivo importante para mim.

Obrigada a todos por tudo!



## Índice de Gráficos, Figuras e Tabelas

Figura 1: Esferas de Responsabilidade (Capítulo 3)

Figura 2: Quadro resumo da análise PEST (Capítulo 5)

Figura 3: Página da EGEAC que exemplifica alguns projetos dos quais participa o  
GAPIRI (Capítulo 7)

Figura 4: Gastos de Comunicação da DCI (sede) (Capítulo 7)

Figura 5: Indicadores e Metas (Capítulo 7)

Figura 6: Inquérito Motivacional 2013 – Observatório do Turismo de Lisboa (Capítulo 7)

Figura 7: Objetivos área financeira (Capítulo 7)

Figura 8: Comunicação dos eventos da DCI (Capítulo 7)

--- x ---

Gráfico 1: Despesas Camarárias em Cultura (capítulo 6)

Gráfico 2: Índice de práticas culturais (Capítulo 6)

Gráfico 3: Distribuição de Trabalhadores pelos Serviços da sede (Capítulo 7)

Gráfico 4: Distribuição de Trabalhadores por Equipamentos (Capítulo 7)

--- x ---

Tabela 1: Equipamentos X Estagiários e Cursos (Capítulo 6)

Tabela 2: Despesa com lazer e cultura versus escolaridade (Capítulo 6)

Tabela 3: Funções Identificadas (Capítulo 7)

Tabela 4: Resumo da análise SWOT (Conclusão)

--- x ---

Quadro 1: Análise de aplicação das ferramentas de MKT versus RP (Capítulo 7)

### Lista de Anexos:

Anexo 1 – Guião de Entrevistas

Anexo 2 – Transcrição Parcial Entrevistas

Anexo 3 – Notícias de Interesse

Anexo 4 – Pordata-Taxa de Desemprego

Anexo 5 – Câmaras com mais investimento em cultura\_Marktest

Anexo 6 – Eurostat\_consumo

Anexo 7 – Relatório e contas de 2014

Anexo 8 – Estatutos e Boletim Municipal de 2013

Anexo 9 – Descrição dos equipamentos geridos pela EGEAC

Anexo 10 – Instrumentos de Gestão Previsional de 2014

Anexo 11 – Organograma EGEAC

Anexo 12 – Trabalhadores por Vínculo de agosto de 2012

Anexo 13 – Plano de Prevenção de Riscos de Gestão de 2012

Anexo 14 – Relatório e Contas de 2013

Anexo 15 – Acordo de Empresa EGEAC de 2009

### Siglas:

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

EBAHL – Equipamentos dos Bairros Históricos de Lisboa

BM – Boletim Municipal

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DMC – Direção Municipal da Cultura

CA – Conselho da Administração

GAPIRI – Gabinete de Projetos Institucionais e Relações Internacionais

DCI – Direção de Comunicação e Imagem

DPC – Direção de Programação Cultural

DGPC – Direção Geral do Património Cultural

ATL – Associação de Turismo de Lisboa

## Introdução

A presente proposta de trabalho refere-se à escrita de uma dissertação acerca da inter-relação entre as funções de comunicação de Relações Públicas e de Marketing, atestando o conhecimento teórico adquirido e a sua aplicabilidade com um estudo de caso de uma empresa municipal que gere equipamentos culturais na cidade de Lisboa, a EGEAC. O escopo deste trabalho é verificar se a teoria aplica-se à prática e se realmente existe alguma distinção entre estas duas atividades profissionais da área da comunicação.

O objetivo deste estudo é identificar as tendências atuais da comunicação estratégica no setor cultural, registando as descobertas e identificando o papel de cada função de comunicação (RP x MKT), descobrindo como posicionar estrategicamente a comunicação na cultura.

O interesse em recuperar novamente o antigo debate sobre as diferenças entre as Relações Públicas e o Marketing deve-se não só a um interesse pessoal, justificado com uma licenciatura em Publicidade e Marketing e agora a frequência do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, mas também com as atuais mudanças no comportamento e nas atitudes dos *stakeholders* e consumidores e com as próprias mudanças do mercado e da economia do país. Pretende-se verificar desta forma se estamos a assistir a uma adaptação na área da comunicação, se as duas funções de gestão, simultaneamente concorrentes e aliadas de longa data, trabalham de modo integrado ou se uma função prevalece sobre a outra. O problema que dá origem à pesquisa é a constatação de que existem constrangimentos e indefinições ao nível das atividades de comunicação (onde não existe clara separação das funções de Relações Públicas e Marketing) numa empresa municipal de cultura. Como ponto de partida, queremos então verificar se é possível delimitar claramente o papel das Relações Públicas e do Marketing na gestão estratégica da comunicação de uma empresa municipal do setor cultural, clarificando o papel e o contributo de cada uma.

Com a atual situação de crise económica e social do país, a cultura tem sido muito afetada pois o que as pessoas primeiro deixam para trás são as atividades de lazer e tempos livres, que passam muitas vezes por participar e assistir a espetáculos e eventos culturais e artísticos. Na realidade, em Portugal é cada vez menor a taxa de participação cultural, sendo o baixo poder de compra um dos fatores mais apontados<sup>1</sup>. Segundo o último relatório da Fundação Manuel dos

---

<sup>1</sup> Carvalho, Cláudia (2013). Porque continuamos a não consumir Cultura? Falta de Educação e dinheiro. Recuperado em: <http://www.publico.pt/culturaipilon/noticia/quando-foi-a-ultima-vez-que-foi-ao-cinema-e-ao-teatro-e-ha-quanto-tempo-nao-visita-um-museu-1613057> (consultado a 10.01.2015)

Santos<sup>2</sup>, 2013 foi o ano de maior índice de taxa de desemprego, num total de 16,2% da população portuguesa. Os cortes salariais e, mais grave, o desemprego geram uma situação negativa prolongada na vida das pessoas, o que leva à depressão e a um país mais negativista e que não acredita no futuro. Grande parte dos portugueses consideram-se insatisfeitos com a vida<sup>3</sup>, e pessoas mais infelizes também ficam mais facilmente doentes.

A EGEAC, enquanto a empresa municipal responsável pela Gestão de Equipamentos e Animação Cultural da cidade de Lisboa, desenvolve programas culturais, na sua maioria, a custo zero, destinados a uma gama diversificada de públicos. Esta oferta pode contribuir para minimizar os efeitos da crise, na medida em que participar e assistir a eventos culturais é uma atividade que promove o bem-estar e a satisfação individuais, além do enriquecimento cultural e sentimento de valorização e partilha do que é nacional. Mas, para que esta oferta se concretize em públicos satisfeitos é necessário um trabalho árduo de comunicação, para que a informação e as mensagens cheguem aos destinatários e lhes suscitem interesse em participar. É importante que a cultura e os seus diferentes programas e eventos sejam divulgados, mas é sobretudo fundamental contar com a participação dos cidadãos, para reverter a atual situação e assistirmos à valorização deste setor.

Entretanto, para que a divulgação seja efetiva junto de todos os consumidores e *stakeholders*, há um grande trabalho comunicacional de planeamento e organização envolvendo a participação de profissionais de Relações Públicas e de Marketing. Apesar de quase todos os eventos propostos pela EGEAC serem de participação gratuita, há ainda a considerar o envolvimento dos patrocinadores e dos parceiros, que pagam para divulgar as suas marcas, mas acordam participar consoante o feedback gerado, isto é, mediante a visualização e o acréscimo de vendas que a marca possa vir a obter. Ademais, os equipamentos geridos pela EGEAC possuem uma programação própria, que tanto visam o incremento das vendas, como a mudança de comportamentos, trabalhando também com a sede da EGEAC para o desenvolvimento e a realização de eventos gratuitos. Tudo isto significa uma divulgação para um público diversificado.

Sendo a cultura um importante impulsionador do crescimento intelectual e uma importante fonte geradora de crescimento económico local, e de mais empregos, é importante incentivar a participação das organizações privadas nas políticas culturais definidas em termos

---

<sup>2</sup> Site INE, PORDATA. (2014). Recuperado em: [www.pordata.pt/Pesquisa/](http://www.pordata.pt/Pesquisa/) (consulta a 09.01.2015)

<sup>3</sup> Site SEDES. (2012). O Impacto da Crise no Bem-estar dos Portugueses. Recuperado em: <http://www.sedes.pt/multimedia/File/SEDES-lcc-Estudo.pdf> (consulta a 10.01.2015)

centrais. Entretanto, a divulgação por meio da cultura está a ter um considerável crescimento no meio empresarial, pois oferece soluções de baixo custo e faz frente às exigências do mercado, proporcionando a distinção da marca, uma variação às opções de comunicação para uma melhor divulgação e ainda possibilitando a empresa ser socialmente reconhecida. Patrocinar um projeto cultural oferece uma diferenciação em relação à concorrência devido aos valores adquiridos através do projeto, e amplia o contato com o público mostrando que a empresa é acessível (Revista Marketing Cultural Online, [s.d.]). Entretanto, como forma de retorno, a empresa espera grande divulgação nos média.<sup>4</sup> Sendo a EGEAC uma empresa municipal, ligada à Câmara Municipal de Lisboa e à sua cultura e tradições, faz esta ligação entre a participação do setor privado, através de parcerias e patrocínios, com a população e a divulgação da cultura na cidade. Pretende-se portanto com este estudo averiguar como são geridos os recursos e os equipamentos culturais, tendo em conta as suas estratégias de programação, comunicação e relação com os públicos.

Como forma de apresentar um estudo eficiente nos seus resultados, mas fluido em termos de leitura, optou-se por realizar uma divisão nos seguintes capítulos, apresentados de modo lógico tanto quanto possível até às conclusões:

Capítulo 1: Relação Públicas - Encontraremos neste capítulo a história das Relações Públicas, o seu surgimento e desenvolvimento, como esta função se cruza com outras funções de gestão dentro das organizações e como pode atuar de forma estratégica nos dias atuais. As Relações Públicas trabalham em diversos setores, sendo aqui estudada a forma como se desenvolvem nas organizações de artes e lazer, e nas organizações privadas que procuram o desenvolvimento da sua sustentabilidade através deste setor. As campanhas de Relações Públicas, como função de apoio ao Marketing, possibilitam a divulgação que transmite as mensagens e informa os fãs, espetadores, participantes, leitores ou ouvintes acerca de um evento, estimulando o desejo em participar e a compra de ingressos (Wilcox et al., 1998). Neste enquadramento, as Relações Públicas incidem essencialmente sobre as atividades de relacionamento com os média (Beresford e Fawkes, 2009, p.608). Porém, o papel das Relações Públicas na cultura vai muito além disso.

Capítulo 2: Marketing – Será apresentado o Marketing como uma função de comunicação bastante mais conhecida e difundida, devido ao seu trabalho de desenvolvimento de produtos e serviços e principalmente de aumento de vendas, preenchendo a necessidade das organizações

---

<sup>4</sup> Revista Marketing Cultural Online, [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20%E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#1>  
(consultado a 08.02.2015)

em termos de lucro. Na área cultural, também é descrito enquanto a atividade de comunicação que se foca nas informações sobre os preços dos bilhetes, nos canais de distribuição, nas vendas de material promocional dos eventos e espetáculos, na promoção artística dos atores culturais, e assim por diante.

Capítulo 3: RP e MKT, velhos companheiros ou opositores? - O relacionamento entre estas duas funções de gestão da comunicação é exposto neste capítulo, procurando descrever como as Relações Públicas e o Marketing se cruzam desde o aparecimento destas funções de comunicação, tornando-se difícil a perceção dos seus limites e da sua separação, sendo que para alguns autores estes nem existem. Ainda neste capítulo veremos como cada uma destas funções de comunicação atua sobre as artes e entretenimento e como trabalhá-las de forma estratégica, pois um dos principais condicionalismos das organizações de lazer, de arte ou de entretenimento é a obrigação de vender ingressos para os eventos que apresentam.

Capítulo 4: A cultura e o poder local – tendo em consideração a relação do poder local à cultura, podemos encontrar neste capítulo uma breve descrição do que é a cultura, o seu desenvolvimento e crescimento em Portugal, e como se dá o desenrolar de políticas culturais, o envolvimento dos órgãos públicos e privados na cultura e o seu relacionamento, afunilando para o crescimento e sustento na comunicação municipal, terminando por fazer a interseção do que é o trabalho comunicacional do município, do setor privado e o que tudo isto tem a ver com a EGEAC.

Capítulo 5: Metodologia – neste capítulo apresentam-se a metodologia e as ferramentas de pesquisa empregues neste trabalho, registando a questão de partida e os objetivos da investigação, sendo a preocupação principal compreender a forma como os participantes, neste caso as várias direção e gabinetes da EGEAC como um todo, percecionam a situação ou consideram ser as melhores diretrizes de trabalho. Fala-se então da revisão bibliográfica, de como foram realizadas as entrevistas exploratórias, semi-estruturadas e qualitativas feitas aos responsáveis de comunicação tanto dos serviços centrais como dos equipamentos da organização. As análises PEST e SWOT concluem as ferramentas de pesquisa.

Capítulo 6: A Análise PEST da Cultura e da EGEAC – a análise PEST aparece aqui fragmentada, para que se possa ter uma visão globalizada da empresa e de toda a envolvimento que pode afetar o seu desenvolvimento e sustento, possibilitando o incremento de estratégias que possam colmatar e minimizar falhas, desenvolvendo e promovendo potencialidades. Trata-se de uma análise muito atual que ajudou no desenvolvimento do presente trabalho.

Capítulo 7: Estudo de Caso: EGEAC - Para que se possa ter uma visão ampla e perceber a história, o funcionamento, quais os serviços que presta, os objetivos e políticas, a estrutura e a forma de comunicar da empresa em análise, a EGEAC será apresentada neste capítulo. A organização possui várias Direções e Gabinetes que trabalham no âmbito das funções que se pretendem analisar neste estudo, além de cada um dos equipamentos possuir um departamento ou serviço de comunicação independente, onde profissionais de Relações Públicas e de Marketing trabalham em conjunto para que tudo aconteça. Portanto, é neste capítulo que também é apresentado o resultado da análise efetuada.

Conclusão - concluindo com a análise SWOT da empresa EGEAC, foi possível priorizar as grandes questões estratégicas da empresa e melhor implementar programas estratégicos de Relações Públicas e/ou de Marketing. É importante fazer esta verificação para uma comunicação mais eficiente e eficaz, tornando a comunicação efetivamente estratégica.

Por fim, já fora do corpo principal do documento, são incluídos alguns Anexos nos quais se podem encontrar materiais de suporte e complemento ao documento apresentado.



## PARTE I: Enquadramento Teórico

### Capítulo 1: Relações Públicas

#### 1.1. Breve História

Cutlip, Center e Broom (2006) fazem uma longa e completa cronologia da história das Relações Públicas (RP). Iniciam com uma alusão à época dos reis, quando os seus espiões se infiltravam nas povoações para ouvir a opinião do povo e espalhar rumores favoráveis ao reinado, num claro reconhecimento dos monarcas ao valor da voz do povo e à utilização de *chancellors* como intermediários. Referem também a descoberta arqueológica de um boletim iraquiano que registava a forma como os fazendeiros da época deveriam cuidar dos seus terrenos. Lembram o povo grego a propósito dos escritos sobre a importância da “vontade pública”. Recordam certas ideias do vocabulário romano e alguns escritos do período medieval, que apontam já para o conceito moderno de opinião pública, nomeadamente a noção de *vox populi*, conhecida até hoje. Deixam ainda a indicação do surgimento do conceito de “propaganda” com a igreja católica (Cutlip, Center e Broom, 2006, p.88).

Antes da revolução nos EUA, a Publicidade era utilizada para angariação de fundos, promoção de causas, venda de terras. A impressão do primeiro panfleto e brochura para angariação de fundos foi feita em Inglaterra, em 1643, tendo sido escrito em Massachusetts (ibidem).

Muitos dos padrões de comunicação atuais são moldados a partir das inovações na mobilização da opinião pública desenvolvidas por Samuel Adams e os seus companheiros, pois eles recorriam a campanhas de comunicação para moldar e mover a opinião pública na época da guerra revolucionária. Táticas de comunicação utilizadas na revolução por Samuel Adams, Thomas Paine e Thomas Jefferson ainda são utilizadas nas práticas dos princípios modernos da comunicação (ibidem, pp.89-92).

O crescimento e as mudanças nas Relações Públicas devem muito da sua história às reformas e movimentos políticos, na medida em que o desenvolvimento das RP só faz sentido quando visto no contexto dos conflitos, das crises de poder e das mudanças. Os desenvolvimentos mais intensos foram nos períodos de crise como as guerras e lutas de poder (ibidem).

Muitas foram as definições que surgiram para as Relações Públicas, com destaque para Rex Harlow que, em 1976, percorreu 472 definições para encontrar a que julgava ser a mais adequada. Simplificando, “*Relações Públicas é sobre a reputação - o resultado do que você faz, o que você diz e o que os outros dizem sobre você*”. Esta é provavelmente a melhor e mais fácil das definições, é simples e não tenta catalogar todas as tarefas envolvidas na gestão da reputação (Theaker, 2001, p.6).

São duas as concepções básicas de opinião pública que têm dominado a evolução do termo Relações Públicas: a opinião pública como uma visão coletiva abstrata, emergindo através da discussão racional dos problemas da população; e opinião pública como uma visão agregada, ou seja, a soma total de opiniões individuais da população governada pelo Estado democrático. O problema é que estas definições geram ainda mais discussão sobre o que é coletivo, quem participa no que é público, o que acontece à opinião da minoria (Tench e Yeomans, 2009, p.8).

Também se tentou fazer uma categorização dos tipos de RP durante a sua história, nomeadamente a partir dos quatro modelos apresentados por James Grunig e Todd Hunt (1984): agente de imprensa/Publicidade, modelo mais associado às RP, onde é assegurada a cobertura mediática de uma celebridade (*celebrity PR*); informação pública, onde o essencial é fornecer informação às pessoas (comunicados de imprensa) para gerar uma mudança de atitude, comunicação de via-única; duas-vias assimétrica, comunicação de duas-vias ou que requer comentário, descrita como persuasiva; e duas-vias simétrica, a comunicação ideal, de diálogo, mudanças recíprocas e relacionamento equilibrado (Grunig e Hunt in Theaker, 2001, pp.12-16).

A evolução e maturidade das RP podem ser divididas em sete períodos-chave: a era da semente (1900-1916); período da I Guerra Mundial (1917-1918); os florescentes anos 20 (1919-1929); era Roosevelt e II Guerra Mundial (1930-1945); era pós-guerra (1946-1964); período de concessões e protestos (1965-1985); era digital e globalização (1986 – atual). Estes períodos foram marcados por muitas transformações, desenvolvimentos e adaptações: surgiram as primeiras empresas da área, grandes nomes destacaram-se como pioneiros e revolucionários, grandes corporações adquiriram notoriedade com o uso e inovações nas Relações Públicas, o mercado teve um grande desenvolvimento e crescimento económico (Cutlip, Center e Broom, 2006, pp. 94-113).

Muitos estudiosos americanos também escreveram sobre as RP, e relataram uma breve história da sua evolução. A grande maioria centrou-se em escrever sobre o papel das empresas e de figuras-chave, incluindo Ivy Lee, como primeiro praticante de RP, ampla e formalmente

reconhecido, P. T. Barnum e Edward Bernays, considerado por muitos o pai das RP modernas, na definição da prática e técnicas de Relações Públicas (Cutlip, 1994 in Cutlip, Center e Broom, 2009, p.9).

No livro *Exploring Public Relations* (2009), os autores também defendem que a história das Relações Públicas nos Estados Unidos está ao serviço da política, pois mapeando o seu uso por revolucionários americanos durante a Guerra da Independência (1775-1782) encontraram técnicas habitualmente utilizadas hoje, incluindo símbolos, slogans, eventos, *agenda setting* e desenvolvimento de campanhas de longo prazo (Tench e Yeomans, 2009, p.9).

Diferentemente dos EUA, onde as RP foram desenvolvidas por interesses comerciais, no Reino Unido foi através do setor público e do governo local. Do pouco que foi escrito sobre a história das RP no Reino Unido, sabe-se que os britânicos usavam as Relações Públicas como forma de se proteger contra os ataques dos reformistas, onde utilizavam técnicas de RP para reforçar a importância do seu papel diante de potenciais cortes do governo central (Jacquie L'Etang in Tench e Yeomans, 2009, p.12).

Nos Estados Unidos, o setor privado tem sido a força mais ativa, impulsionando o desenvolvimento da profissão, enquanto na Grã-Bretanha, primeiro o setor público, em seguida, o setor privado, resultaram na indústria de hoje. Em outros países, como a Alemanha, as Relações Públicas foram divididas em seis períodos: desenvolvimento do campo profissional, crescimento e consolidação, relações com os média e propaganda política do regime nazi, retoma, consolidação do campo profissional, resultando em diferentes dinâmicas culturais e sociais que afetam a prática, a popularidade e a implementação de comunicações que moldam a indústria de RP de diferentes maneiras (Cutlip, Center e Broom, 2009, p.16).

O que se destaca sempre e em qualquer país na história das Relações Públicas é a sua natureza social, o fato de aplicar o valor da comunicação onde é preciso (ibidem).

E na história das RP não podemos deixar de falar da Publicidade e do Marketing. “*RP baseia-se em conhecimentos e experiência de muitos campos; confunde-se com outras disciplinas; tende a integrar em vez de excluir - esta é a sua força como uma prática, mas uma fraqueza no que se refere às descrições e definições*” (Theaker, 2001, p.8).

Para a maior parte dos profissionais de Marketing, as RP são úteis somente para ter Publicidade gratuita na cobertura mediática, apoiando as promoções de produtos e serviços junto dos consumidores. O que não é de todo verdade, pois é muito mais que simplesmente isto. As

Relações Públicas visam o relacionamento com todos os envolvidos, ou *stakeholders*, usando uma infinidade de canais e técnicas (Tench e Yeomans, 2009, p.31).

Mas a maior confusão é mesmo em relação ao Marketing, uma vez que nos textos e na prática, as RP podem também fazer parte do *Marketing Mix*, sendo um dos quatro P's. O que não está errado, uma vez que as Relações Públicas são igualmente utilizadas na divulgação de produtos e serviços, sendo neste âmbito conhecidas como Marketing Public Relations (MPR), causando até menos confusões do que utilizar o termo RP para descrever a promoção de um plano estratégico de comunicação. Enquanto no Marketing se desenvolvem a promoção de vendas e as ofertas especiais, as RP procuram a cobertura dos média e o desenvolvimento de eventos. A diferença mais notável entre estas duas profissões são as palavras centrais do Marketing: lucro e consumidores, existindo uma transação clara de troca de dinheiro, há um lucro em qualquer relação de troca (Theaker, 2001, p.8; Tench e Yeomans, 2009, p.31). Também, o Marketing tem vindo a ampliar o seu âmbito para passar a incluir o 'cliente' interno e outros relacionamentos sem fins lucrativos, trazendo outros *stakeholders* para a sua base de conhecimento e experiência na gestão de relações de consumo (Tench e Yeomans, 2009, p.31).

Enquanto no Marketing, os resultados são muito facilmente medidos, nas campanhas de RP dificilmente se conseguem avaliar resultados imediatos. Muitas organizações não têm produto ou serviço para vender, como as ONG's ou os departamentos públicos, mas têm mensagens a comunicar e a receber, sendo preciso manter um relacionamento entre as partes interessadas. Este tipo de relacionamento é muito complexo para ser coberto pelo Marketing. Segundo Kitchen (1997), "Relações Públicas e Marketing são duas grandes funções de gestão dentro de uma organização, mas como estão organizados depende de perceções gerenciais, cultura organizacional, e precedente histórico" (Kitchen in Theaker, 2001, p.8).

A diferença com a Publicidade é muito mais fácil de perceber, pois nesta disciplina de comunicação, a divulgação envolve impreterivelmente o pagamento da cobertura dos média, seja na TV, no rádio ou nos meios impressos. O conteúdo é sempre controlado pelo anunciante. Ao contrário das RP que não pagam pela divulgação, mas também não têm controlo sobre o conteúdo que será noticiado. As RP não visam aumentar a venda, mas sim aumentar a compreensão, é claro que às vezes aumentando a compreensão gera aumento de vendas, mas não é um objetivo direto (ibidem).

Alguns vão mais longe e dizem que a era digital requer a sofisticação e conhecimento dos profissionais de Relações Públicas, para lidarem com o mundo extremamente complexo da

comunicação na internet, e o poder que esta desempenha entre os grupos e a sua interação com a organização. A verdade é que as habilidades de diálogo que os profissionais de Relações Públicas adquirem com uma variedade de grupos de interesse é de inestimável valor, mas as organizações também precisam vender ou obter suporte para os seus produtos e serviços para sobreviver. Uma boa reputação, muitas vezes mantida através do sustento da atividade de Relações Públicas, vai atrair clientes e utilizadores dos serviços (Amaral, 2006).

Esta discussão será retomada com mais pormenor no capítulo 3 desta dissertação.

## 1.2. A Atualidade

O conceito de Relações Públicas, em Portugal, vem sendo discutido desde há muitos anos para que se chegue a um consenso sobre a sua definição e a delimitação do campo de trabalho, para que então se possa regulamentar e reconhecer a profissão.

No Brasil, a profissão foi regulamentada em 1968, e à semelhança das definições que encontramos em Portugal, o decreto-lei brasileiro escreve: “*Atividade-fim de Relações Públicas é planejar, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com seus diferentes públicos e ordenar todos os seus relacionamentos com esses públicos, para gerar um conceito favorável sobre a organização, capaz de despertar no público credibilidade, boa vontade para com ela, suas atividades e seus produtos.*” E, naquela época já citava a função estratégica do profissional: “*Função estratégica: Relações Públicas exercem uma função estratégica importante nas organizações modernas ao planejar e executar sua comunicação e seus relacionamentos com os mais diversos públicos. Daí a necessidade que tem as organizações de oferecer ao profissional de Relações Públicas condições adequadas para ser bem-sucedido na sua função em benefício da própria organização.*”<sup>5</sup>

Em Portugal, há algum tempo que se tenta caminhar para o mesmo. Em 2009, a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) aprova, em Assembleia Geral, o Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, um documento de boas práticas e comportamento ético, direcionado para a acreditação da profissão

---

<sup>5</sup> Decreto-Lei brasileiro nº 63.283, de 26/9/1968

no nosso país, e desde essa altura que tem desenvolvido iniciativas no sentido de levar à acreditação do profissional de RP.

Mas esta discussão alimentada pela inexistência de uma definição clara e única das RP não acontece só no nosso país, já que não há uma definição de RP universalmente aceite, uma vez que em cada segmento industrial e local de trabalho são exigidas habilidades ligeiramente diferentes aos seus praticantes (Tench e Yeomans, 2009).

Grunig, L'Etang, Branco e Manzur, Moloney, entre outros, também têm, cada um, as suas definições. O certo é que se perguntarmos a pessoas diferentes, sendo académicos ou não, obteremos sempre uma resposta de alguma forma diferente. As RP são uma profissão jovem, portanto ainda existe muito debate a este respeito, mas existe pelo menos um senso comum, a maioria dos autores são unânimes em afirmar que a Revolução Industrial marca o aparecimento das RP como uma técnica cujo objetivo é o de criar um clima de entendimento e empatia entre uma organização e os seus públicos (Tench e Yeomans, 2009, p.4)

Segundo o Acordo de Estocolmo de 2010, os profissionais de Relações Públicas e gestores de comunicação devem:

*“Participar na definição e estabelecimento dos valores, princípios, estratégias, políticas e processos da organização; Aplicar habilidades de comunicação e de pesquisa adequadas para interpretar as expectativas dos stakeholders e da sociedade, como base para a tomada de decisão; Entregar análise oportuna e recomendações para uma gestão eficaz das relações dos interessados, reforçando a transparência, comportamento de confiança, a representação autêntica e verificável, sustentando, assim, "licença para atuar" da organização; Criar uma cultura de escuta interna, um sistema aberto que permite a organização antecipar-se, adaptar-se e responder; Informar e formar os processos de comunicação de duas vias e capacidades globais da organização; Agir como um condutor e intérprete de inteligência sobre as tendências e desenvolvimentos na sociedade; Identificar e ajudar a resolver os problemas que são gerados por mudanças na sociedade e, especificamente, aquelas que dizem respeito às relações dos interessados e da reputação organizacional; Comunicar o valor das organizações, seus produtos / serviços e o relacionamento com os stakeholders, criando, desenvolvendo e consolidando assim, o capital legal, social e a reputação financeira da organização”* (The Stockholm Accords, 2010, pp.5-6).

Mas, como chegaram a esta gama de definições? Voltando um pouco no tempo, percebe-se que as RP nasceram das constantes mudanças da sociedade: a sua evolução, modernização,

crescimento, períodos de crise, entre outros fatores, fazem com que as pessoas se moldem e se adaptem aos novos tempos. Cutlip, Center e Broom (2006) afirmam que durante as décadas após a II Guerra, o nosso entendimento sobre os efeitos dos média se foi tornando mais sofisticado.

Para Theaker (2001), as Relações Públicas são a disciplina preocupada com a reputação das organizações (pessoas ou produtos e/ou serviços), com o objetivo de ganhar compreensão e apoio. Simplificando ainda mais: Relações Públicas são sobre a reputação - o resultado do que você faz, o que você diz e o que os outros dizem sobre você (Theaker, 2001, p.6). “*As Relações Públicas funcionam como interface entre a gestão da empresa e os seus públicos [...] As Relações Públicas são intérprete da gestão da empresa para os seus públicos e tradutoras das atitudes desses públicos para os órgãos da gestão*” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, p.348).

Relações Públicas, é isto, relacionamento, comunicação, relação com mútuo benefício, podem também ser delimitadas pelo seu campo de atuação: Pesquisa (*Research*), Ação (*Action*), Comunicação (*Communication*) e Avaliação (*Evaluation*). Segundo o professor John Marston, aplicando esta abordagem P-A-C-A (R-A-C-E), que envolve pesquisar atitudes sobre uma questão específica, identificar os programas da organização que falam sobre a questão, comunicar esses programas para ganhar a compreensão e aceitação, e avaliar o efeito dos esforços de comunicação sobre o público, podem definir o significado de RP (Marston in Seitel, 1997, p.6).

O campo de atuação do profissional e da profissão de Relações Públicas foi-se adaptando e delimitando, mas as definições permanecem quase com as mesmas raízes. Percebemos assim o quanto é difícil obter uma definição de RP, no entanto, em termos de campo de atuação, apesar de muito amplo, torna-se mais fácil, pois é impossível não comunicar - não é preciso palavras, gramática e sintaxe. Os seres humanos comunicam antes e depois de poderem usar a linguagem, usando sons e gestos (Theaker, 2001, p.18).

No livro *Effective Public Relations*, os autores definiram o que o profissional de Relações Públicas deveria fazer e qual o seu campo de atuação. Eles afirmaram que as mudanças, no ponto de vista das RP, refletiam a evolução da prática nas organizações e na sociedade, sendo o profissional responsável, entre outras coisas, pelas relações internas (*internal relations*), pela divulgação de informação de interesse (*publicity* e *advertising*) diferente da divulgação feita pelo Marketing, agenciamento de imprensa (*press agency*), assuntos públicos (*public affairs*), lóbi (*lobbying*), gestão de problemas (*issues management*) e relacionamento com



investidores/acionistas (*investor relations/financial relations*). Publicaram também no livro a declaração oficial das Relações Públicas divulgada pela Sociedade Americana das Relações Públicas, atestando assim a definição (Cutlip, Center e Broom, 2006).

Mas, como é que os profissionais de Relações Públicas podem realizar bem o seu trabalho? Com a ‘monitorização ambiental’<sup>6</sup>, que é o termo usado para a obtenção de informações sobre o ambiente numa perspetiva macro. Os profissionais de RP usam as mesmas técnicas disponíveis para os planificadores estratégicos, analisando o ambiente, com recurso, por exemplo, a técnicas como a PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica). Esta técnica oferece uma estrutura que permite a análise da envolvente, categorizando-a em diversas posições (Theaker, 2001, p.51).

Escusado será repetir que as organizações operam em diferentes níveis, e é importante entendê-los, a fim de definir a contribuição que as Relações Públicas podem trazer para esses diversos níveis. Muitas vezes, há confusão sobre o termo “estratégia” e como este é usado; por exemplo, estratégia corporativa, estratégia do programa e estratégia operacional. Ser claro sobre os níveis de estratégia ajuda os profissionais de Relações Públicas a encontrar o seu papel conveniente, de maneira que seja significativo em toda a organização (Gregory, 2010, p.13).

João A. Ianhez afirma que as RP são a comunicação adequada e a utilização desta em toda a estrutura organizacional, e que buscam a conscientização de todos, do papel e da responsabilidade de cada um. Apoiam, orientam e auxiliam todas as áreas da organização referente à forma mais adequada de se relacionar com o público (Ianhez in Kunsch, 2002, p.101).

Como já mencionado anteriormente, a prática de Relações Públicas varia de organização para organização, não existe um modelo de atividades que devem ser realizadas, as prioridades serão diferentes em cada organização. Citando alguns exemplos, como trabalhar por setor, por tamanho da organização ou tipo de público (Theaker, 2001, pp.61-62 e Yaverbaum, Bly, Benun, 2006, pp.56-60).

Trabalhar num setor estável e bem estabelecido será mais propício para programas de Relações Públicas planeados e sustentados, enquanto num ambiente novo, de crescimento rápido ou setores turbulentos como o ambiente virtual, exigirá movimentos rápidos e reativos, bem como programas pró-ativos e com capacidade de mudar de direção rapidamente. Trabalhar diferentes setores requer diferentes ênfases, como no setor público ou sem fins lucrativos, que propicia uma certa forma de trabalhar, diferentemente do setor privado, onde a prestação de

---

<sup>6</sup> N.T.: ‘*environmental scanning*’.



contas aos acionistas e os lucros são fundamentais, proporciona um conjunto diferente de prioridades. Nas organizações pequenas, o departamento de RP pode ter multifunções ou ainda ser submetido a outro departamento, como o de Marketing, podendo ainda ser o trabalho de uma só pessoa ou de uma empresa ou pessoa subcontratada. Já nas organizações maiores, o departamento poderá ser dividido por tarefas ou áreas funcionais e com papéis específicos. O tipo de público envolvido também exerce grande influência, a sua amplitude, localização ou área geográfica, grupos socioeconómicos, que exercem influência e poder e o tipo de conexão com a organização (externo ou interno), todos esses fatores determinam o alcance e a natureza do programa de Relações Públicas que precisa ser planeado e implementado (ibidem).

Não deve haver informação desconhecida para o praticante de Relações Públicas, que deve conhecer a organização de dentro para fora: a sua tradição e história, o seu estado atual, a sua imagem ao longo dos anos, os seus planos para o futuro, os tipos de funcionários, tudo o que há para saber. Deverá ainda conhecer a natureza do setor, a atividade do concorrente, conhecer detalhadamente a missão, o tamanho e a estrutura da organização (Gregory, 2010, pp.30-31).

*“Numa perspetiva moderna, as RP precisam demonstrar sua contribuição também como um valor económico para as organizações. Isto é, suas atividades têm de apresentar resultados e ajudar a organização a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores”* (Kunsch, 2002, p. 103).

Outro fator que influencia o trabalho das Relações Públicas é a ligação/cruzamento com outras funções, o que pode causar sobreposições e eventuais conflitos. Para o cumprimento das obrigações de forma eficaz, cada função tem de apoiar e cooperar uma com a outra (Cutlip, Center e Broom, 2006, p.67).

Atualmente, nas organizações modernas, as funções devem ser integradas para a comunicação ser eficaz. O melhor para as Relações Públicas é que tantas pessoas quanto possível, de tantas disciplinas quanto possível, estejam cientes da contribuição que as RP podem fazer nas formas estratégicas e táticas (Theaker, 2001, pp.63-65).

O modo de trabalho destes dois profissionais de comunicação, dentro de uma organização, é variável consoante o objetivo a atingir. Por exemplo, a publicidade para estabelecer, mudar ou manter relacionamentos, os eventos especiais, a comunicação financeira e a reputação são muitas vezes influenciados pela opinião pública, devido à sua natureza, pelo que estes assuntos deveriam ser supervisionados pelo departamento de RP. Já a publicidade de produtos e serviços, concebida para aumentar as vendas, claramente deveria ser supervisionada

pelo Marketing, tendo em conta que os profissionais de RP deveriam ser convidados para participar nos esforços de Marketing devido à sua facilidade de escrita e relacionamento com os média (Cutlip, Center e Broom, 2006, pp.67-68).

Outra potencial sobreposição acontece com o departamento de recursos humanos, com a comunicação estrutural, por exemplo no caso de uma fusão, na comunicação interna, ou seja, na diferenciação do que é comunicado com e para o colaborador, e com as relações comunitárias, que, mais uma vez, requerem o cuidado na atribuição da responsabilidade pela comunicação. É também fundamental que, como com todas as boas Relações Públicas, um diálogo frequente e honesto seja mantido para que ambos os lados façam concessões, a fim de obter os melhores interesses da organização (Theaker, 2001, pp.63-65).

Quando as organizações estão sob ameaça ou atravessando uma crise, muitas vezes há uma tendência a recorrer a um advogado, mas nos dias de hoje, há um crescente reconhecimento de que a responsabilidade corporativa requer uma resposta mais útil e mais rápida, e que o interesse público deve ser mantido. A tendência recente é para os profissionais de Relações Públicas e consultores jurídicos trabalharem em conjunto em situações difíceis, devido às suas diferentes abordagens e perspetivas sobre um mesmo problema. Mais uma vez, a chave principal é uma compreensão clara dos papéis e um reconhecimento da contribuição de cada especialista, cimentados por um diálogo regular e aberto (Theaker, 2001, pp.63-65 e Cutlip, Center e Broom, 2006, pp.68-69).

Boa comunicação com a equipa significa dominar o negócio da empresa e como as suas atividades diárias se encaixam na organização. Uma vez que estão na linha de frente com os diversos públicos, comentários e sugestões dos colaboradores para melhorias são essenciais na criação e desenvolvimento sustentável da organização. Uma boa comunicação também reduz a possibilidade de disputas judiciais, pois garante a clareza das responsabilidades ou o seu rápido esclarecimento. Além disso, significa que as pessoas apropriadas têm as informações necessárias para tomar decisões oportunas (Cutts e Drozd, 1995, p.5).

Na questão das RP convergirem com outras funções, Grunig (2006) afirma que a função de Relações Públicas deve ser organizada vertical e horizontalmente numa estrutura organizacional, pois se as Relações Públicas são sublimadas com outras funções de gestão ou de Marketing, perdem o seu papel único na gestão estratégica.

Entretanto, recentemente Callison, Merle e Seltzer (2014) realizaram uma pesquisa para entender a perceção pública dos profissionais de Relações Públicas ao longo do tempo,

concluindo que os estudantes de RP acham que ser "bom com as pessoas" é a habilidade mais importante para um praticante, as Relações Públicas foram percebidas de forma mais positiva do que o esperado.

### 1.3. Relações Públicas nas Artes, Lazer e Entretenimento: *Publicity*, Promoção e Relações com os Média

Como já foi dito anteriormente, trabalhar em diferentes setores requer diferentes ênfases, e no campo das Relações Públicas existem ainda várias outras especialidades quando se trata de contato direto com o público. Cada um tem de lidar com os meios de comunicação específicos dentro da sua área, e as especificidades do mercado (Theaker, 2001, p.232).

Artes, entretenimento, lazer e cultura popular melhoram as nossas vidas. A tarefa do profissional de comunicação destas áreas é entender o produto criativo, as aspirações dos produtores criativos e ter percepção dos desejos e expectativas dos clientes a partir de uma experiência em artes ou lazer (Beresford e Fawkes, in Tench e Yeomans, 2009, p.601).

Neste setor, há uma necessidade crescente de Relações Públicas e especialistas em Marketing. Para entender a dinâmica desse ambiente, cada vez mais fragmentado e competitivo, os processos de planeamento fundamentais devem ser empregues com uma grande compreensão das tendências da sociedade contemporânea, além disso, o comunicador precisa estar muito familiarizado com as oportunidades promocionais específicas e diferenciadas para cada área. É fundamental a mediação e o processo de legitimação nas atividades culturais e criativas. O desafio para o RP é ter a capacidade criativa da profissão para absorver as tendências da moda desta indústria em rápido movimento e identificar e explorar oportunidades de *cross-over* entre lazer, artes e entretenimento. São eles que permitem a disseminação da informação neste mercado imperfeito, onde a informação não é suficiente e nem segura para todos os intervenientes (Beresford e Fawkes in Tench e Yeomans, 2009, pp.606-607 e Costa, 2009, pp.73-74). “[...] *O ambiente está constantemente em mudança, e uma organização gestora de artes também deve mudar, se quiser sobreviver*” (Cutts e Drozd, 1995, p.3).

O profissional de RP pode executar inúmeras ações pontuais para aumentar a credibilidade e visibilidade da organização perante o seu público, e dentro do setor cultural podemos destacar os seguintes atributos do ofício: assessoria de comunicação e imagem e de imprensa, monitorização de ações, investigação do campo de atuação e do público, intermediação do envolvimento de patrocinadores e mecenas/relação com investidores, gestão

dos meios e dos recursos disponíveis (materiais e humanos), intervenção nos assuntos públicos, lóbi, intermediação e solução de conflitos (Sousa, 2004 in Bênia, 2011, pp.17-19). Uma das técnicas de RP frequentemente utilizada neste campo é a comunicação institucional, pois a sua finalidade é essencialmente criar, manter ou aumentar a compreensão entre a organização e os seus diferentes públicos, criando curiosidade e interesse nos *stakeholders*, podendo resultar em um extenso e duradouro relacionamento, consolidado no longo prazo, diferentemente da publicidade e do marketing, onde o objetivo fundamental é a venda a curto ou médio prazo (Gracioso, 2006 in Bênia, 2011, p.21).

Não há dúvida de que a indústria da cultura, centrada nos meios de comunicação de massa, é um elemento muito importante das sociedades modernas. O ritmo acelerado de produção e consumo, principalmente nos períodos de expansão das economias dos países, anda acompanhado de uma comunicação rápida e generalizada. As mensagens e informações circulam com velocidade compatível com a dos produtos materiais dessas sociedades. Além do mais, a indústria cultural é ela mesma uma esfera de atividade económica, com inversões de capital, recrutamento de mão-de-obra especializada, desenvolvimento de novas técnicas, produção de bens e serviços. Da mesma forma, esses meios de comunicação são elementos fundamentais da própria organização social, e estão sem dúvida associados ao exercício do poder e à ordenação da vida coletiva (Santos, 2009, pp. 68-69).

Por todas essas razões, esses meios de comunicação de massa fazem parte da paisagem social moderna. Eles penetram em todas as esferas da vida social, no meio urbano ou rural, na vida profissional, nas atividades religiosas, no lazer, na educação, na participação política. Tais meios de comunicação não só transmitem informações, não só apregoam mensagens. Eles também difundem maneiras de se comportar, propõem estilos de vida, modos de organizar a vida cotidiana, de arrumar a casa, de se vestir, maneiras de falar e de escrever, de sonhar, de sofrer, de pensar, de lutar, de amar (Santos, 2009, pp. 68-69).

Mais uma função, e desta vez a mais conhecida, da alçada dos RP é a organização de eventos, sendo considerado um importante instrumento de comunicação e estratégia na área do entretenimento. O evento tem um caráter diferenciador, pois é uma ação com início e fim e de curta duração, onde os participantes estão ligados a sensações imediatas, que com a criatividade e o planeamento devidos podem estreitar laços deste público à organização além da ocasião efêmera do evento. O Relações Públicas é responsável pela coordenação de eventos, desde a sua conceção e planeamento, até a execução em todos os detalhes, e inclusive o pós-evento, que é a finalização e avaliação de todo o processo (Giácomo, 1993 in Bênia, 2011, pp.25-28).

Quanto à essência do Marketing é desenvolver soluções, sejam produtos ou serviços, para suprir a necessidade e os desejos de um público denominado “alvo”. Já a produção cultural baseia-se em desenvolver o desejo do artista, uma necessidade única e individual dele próprio, sendo ele mesmo o “alvo” (Neto, 2006, pp.113-119 e Neto, 2010, pp.53-55). O Marketing Cultural nasce portanto de uma contradição. A resolução deste paradoxo dá-se com o desenvolvimento do perfil de um profissional que sirva de mediador entre o artista e o público. Sendo o profissional de RP dotado de diversas vertentes que atendem a atividades culturais, como citado anteriormente, com uma função mediadora e principal base de formação e ação - como assessoria de imprensa, gestão de projetos, produção gráfica e audiovisual, produção de eventos, pesquisa de opinião e de mercado, entre outros - tem um perfil verdadeiramente adequado a promover e atuar em torno de toda a gama artística e cultural (Neto, 2006, pp.113-119 e Neto, 2010, pp.53-55). *“Margarida Kunsch defende que a expressão “Marketing Cultural” nada mais é do que “outro nome para designar atividades de Relações Públicas: o patrocínio e a promoção institucional” (ibidem, p.52).* O Marketing e as Relações Públicas são dois aspetos de gestão que parecem particularmente úteis para as organizações culturais. O suporte para a sua implementação vem tanto a nível teórico como prático (McDonald e Harrison, 2002, p. 106).

Anteriormente, contando sempre com o apoio de patrocinadores, atraindo um público distinto e com limitados programas à disposição, muitos equipamentos culturais consideravam desnecessário comunicar a sua mais-valia ao público. Com o passar dos anos, a comunicação deste valor torna-se uma preocupação constante, ganhando este tipo de trabalho uma alta visibilidade. Atualmente, a produção e edição de publicações, materiais didáticos e multimédia, somados a um maior investimento na divulgação dos programas, já está a colher o devido reconhecimento e a ganhar expressão (Gomes e Lourenço, 2009 in Senha, 2010, p.11).

Para sobreviver e prosperar no futuro, a organização deve perceber que o melhor é a comunicação de duas-vias, o que significa ouvir e falar com clientes, patrocinadores, membros da direção, funcionários e assessores, ou seja, todos os *stakeholders*. Ficar em contato com os clientes significa assegurar-lhes que ouvimos as suas preocupações e sugestões, o envolvimento com o público exige tanto empenho como comunicação regular, *“[...] capturar o público de amanhã requer a exploração de todas as tecnologias disponíveis e seleção dos métodos com o alcance mais rentável”* (Cutts e Drozd, 1995, pp.5-6).

Assim, o investimento em cultura pode ser visto como um caminho para as organizações participarem do processo de desenvolvimento e conservação dos valores culturais da sociedade

e, principalmente, a possibilidade de construir uma imagem forte e bem posicionada para os consumidores e *stakeholders*, garantindo a sua imortalização a curto, médio e longo prazos. Outro ganho associado para a organização é o reforço ou o enriquecimento da imagem institucional, visibilidade na imprensa, cobertura espontânea e gratuita nos média, posicionamento da marca como socialmente responsável, fidelização de clientes e ampliação de mercado através da diferenciação em relação à concorrência (Silva, Costa e Stapani, s.d., p.18).

A cultura é uma experiência partilhada, que usa símbolos para expressar diferentes valores e que podem ser comunicadas através de distâncias ou em momentos diferentes. As artes têm um papel importante na sociedade e muitos governos estão envolvidos no seu incentivo e regulação, como veículos para a inclusão social, a revitalização económica e a prosperidade (Beresford e Fawkes, in Tench e Yeomans, 2009, p.605).

Um dos principais objetivos de muitas artes, organizações de lazer ou de entretenimento é a obrigação de vender bilhetes para os eventos. As campanhas de Relações Públicas, como função de apoio ao Marketing, fornecem informação aos fãs, espetadores, participantes, leitores ou ouvintes sobre um evento que irá ocorrer, e estimulam o desejo de compra de bilhetes e de participar (Wilcox et al., 1998, in Tench e Yeomans, 2009), sendo que o papel das Relações Públicas na cultura ainda vai muito além disso. Pesquisas de RP bem-sucedidas<sup>7</sup> encontram novas formas e ângulos de dar a notícia, direcionados para maximizar a cobertura dos média através da Comunicação Integrada. O Marketing, enquanto atividade de comunicação, pode concentrar-se nas funções de informação sobre os preços dos bilhetes, canais de distribuição, dados fatuais e assim por diante, já as Relações Públicas incidem essencialmente nas atividades de relacionamento com os média. A comunicação eficaz em artes e setores de lazer e entretenimento passa por uma clara compreensão do público-alvo e do comportamento dos consumidores e *stakeholders* (Beresford e Fawkes, in Tench e Yeomans, 2009, pp.608-609).

É de importância fulcral a existência de alguém, de alguma instituição ou de algum mecanismo que permita legitimar, dar a conhecer, dar informações, ou mesmo mostrar parte dos produtos antes do consumidor os experienciar na totalidade, devido às suas características intrínsecas e dada a clara incerteza da oferta e da procura, pois ninguém consegue saber se vai gostar de um livro ou filme, por exemplo, antes de os consumir (Costa, 2009, p.74).

Para gerir uma organização saudável, a administração tem de estar ciente que se deve manter no topo das tendências do mercado e das preferências do público, dando uma resposta

---

<sup>7</sup> Por exemplo, uma análise detalhada como a PEST (política, económica, social e tecnológica) que fornece uma visão global



atempada às mudanças nas necessidades dos consumidores. Não será suficiente ser capaz de identificar o público potencial e os seus desejos, se não formos capazes de fazer as mudanças necessárias para responder a esta informação (Cutts e Drozd, 1995, p.4).

Ser competitivo significa tomar as decisões corretas e de forma sólida - sobre os mercados, sobre os preços, sobre os artistas e as performances. Ter boa informação, em tempo útil e analisá-la de forma inteligente e com precisão são condições indispensáveis. A saúde da organização depende de toda a equipa ser competente e produtiva. Focar em atingir metas corporativas requer que todos tenham uma visão positiva e realista do seu trabalho (Cutts e Drozd, 1995, p.4).

Por exemplo, a comercialização de filmes requer conhecimentos especializados, de modo que o comportamento de compra do público-alvo possa ser acionado com sucesso e ser prolongado com o lançamento do DVD ou do jogo do filme. A pesquisa de mercado e de audiência em demografia e psicografia formam a base da estratégia de Relações Públicas, garantindo o sucesso não só local, mas também a nível mundial (Beresford e Fawkes, in Tench e Yeomans, 2009, p.610).

*Previews*, exclusivos e cerimónias de atribuição de prémios são ferramentas e técnicas de RP empregues durante todo um processo de lançamento, para alcançar os públicos-alvo, os interessados nas indústrias culturais e as suas audiências. Utilizando o mesmo exemplo, no lançamento de um filme, as atividades de promoção aumentam significativamente com a estreia ou a noite de lançamento. Isto apresenta mais uma oportunidade para gerar o interesse no filme, embora também seja essencial para o manter durante um período prolongado de tempo depois deste processo (Beresford e Fawkes, in Tench e Yeomans, 2009, p.609).

Uma série de fatores estão a influenciar a direção da promoção das artes, em particular, o crescimento da notoriedade das celebridades (*celebrity PR*), que são cada vez mais utilizadas para o apoio e reforço das "marcas" de consumo; a introdução de novas tecnologias tanto para os média, como para as indústrias de lazer, que vão desde a compra de bilhetes e votações on-line, até pesquisas de comentários de eventos, exposições ou competições antes de tomar decisões de compra; e a globalização dos meios de comunicação e de produção de entretenimento, eventos que são vistos por milhões de pessoas em todo o mundo, criando uma comunidade virtual em todos os continentes (Beresford e Fawkes, in Tench e Yeomans, 2009, pp.611-617).

Pelas capacidades reveladas, permitindo apresentação própria e em exclusivo de informações tidas como pertinentes para uma audiência alargada, a internet tem sido uma aposta

dentro das diversas possibilidades de difusão do património, ainda com a vantagem de permitir a apresentação simultânea de textos, imagens e sons, oferecendo assim uma leitura multidimensional de informações (Hernández, 2002 in Senha, 2010, p.13). Atendendo às necessidades de um turista ativo, que quase sempre corresponde ao perfil do internauta, a utilização desta ferramenta permite não só a disponibilização de uma oferta convencional como a apresentação de museus, monumentos, ou lugares históricos, mas também um maior relacionamento com os costumes e atmosferas dos destinos, como informações sobre gastronomia, festas e tradições populares (Campos, 2005 in Senha, 2010, p.13).



## Capítulo 2: Marketing

A palavra Marketing é banalmente empregue por diversas pessoas, das mais variadas áreas e nas mais variadas situações, mas nem sempre estas pessoas têm total noção do que a palavra Marketing significa, bem como a sua aplicação, as pessoas fazem o “Marketing do Marketing” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, p.24).

Foi a partir da primeira Guerra Mundial que o Marketing ganhou um papel fundamental nas empresas, potenciando a sobrevivência, o êxito e o crescimento destas, onde passou a ter um lugar de destaque na estrutura organizacional e um aumento significativo do seu budget. As empresas passaram a ter consciência de que já não era suficiente apenas produzir para vender, mas que é necessário assegurar que o produto/serviço já disponha de clientela antes mesmo de o desenvolver, passando a ter primordial importância a análise do mercado para saber o que produzir e a que preço. Resumidamente, o Marketing preenche e sacia necessidades em termos do lucro (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, pp.25-27; Kotler e Keller, 2007, p.4).

O Marketing e a Comunicação estão intrinsecamente ligados, um depende do outro, a Comunicação é uma ferramenta de Marketing, sem esta o Marketing não existe. Quando ouvimos a expressão “fazer Marketing”, trata-se de uma referência a um conjunto de esforços para a expressão do produto, da proposta, do serviço ou da ideia, normalmente ligados à estimulação da venda e/ou à promoção do produto/serviço de uma organização. Outras duas formas de comunicação que adquirem falsas conotações são a promoção e a propaganda, elementos do *Marketing Mix*, e que também devem ser entendidas como o esforço de comunicação em torno do produto/serviço e não como uma oferta especial ou uma ação extraordinária (Neto, 2006, pp.112-114; Silva, Costa e Stapani, s.d., p.9).

*“Os estudos e conceitos básicos do marketing proveem da economia (diagnosticar o mercado, verificar índices económicos importantes como concentração de renda, poder aquisitivo da população, classes sociais, perfil do consumidor, hábitos de compra), sociologia e antropologia (influências culturais e costumes) e até da psicologia de Maslow, com sua hierarquia da pirâmide das necessidades”* (Silva, Costa e Stapani, s.d., p.8).

Desde que houve a necessidade de vender o que se produzia, o Marketing existe. A sua ideia central é que a organização crie valores para os clientes, e que estes satisfaçam as suas necessidades. Em troca, os clientes pagam valores que contribuem para a realização dos objetivos da organização. A principal tarefa do marketing é otimizar essas relações de troca.

Kotler (1997) afirma que este modelo de troca pode ser aplicado a todos os organismos que têm clientes e produtos/serviços. Desde a divulgação deste conceito genérico de marketing, o modelo de câmbio tornou-se um dos fundamentos do pensamento de marketing. Por isso, os programas de marketing devem começar com a identificação dos valores de troca, valores estes que têm sido tradicionalmente reconhecidos como o câmbio do mercado de bens e serviços em troca de dinheiro e outros meios que contribuam para o sucesso económico e sobrevivência de uma organização. É um engano pensar que “fazer Marketing” ou “praticar Marketing” se trata somente de vender ou tratar do aumento das vendas, mas sim como uma forma de orientar, a partir do mercado, a política de preços, de produtos, de comunicação e de distribuição (aparecimento do *Marketing Mix*). “O objetivo do Marketing é conhecer e entender o cliente que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho” (Boorsma, 2006, p.77; Cunha e Granero, 2008, p.2; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, pp.24-29; Silva, Costa e Stapani, s.d., pp.8-9 e Kotler e Keller, 2007, p.4).

Todas as organizações estão envolvidas, de uma maneira ou de outra, em relações de troca no mercado, mas com o desenvolvimento das sociedades, surgiu a necessidade de se criarem especializações e diversificações. O Marketing pode ser empregue nos mais variados segmentos e setores, públicos ou privados, numa variedade de tipos de aplicações. As organizações artísticas não constituem uma exceção a esta particularização: os números de audiência, os rendimentos conseguidos a partir dos clientes e da fidelização, são as respostas que o mercado exige e que vão permitir às organizações das artes sobreviverem e continuarem a construir e agir para criar obras de arte (Boorsma, 2006, p.77; Cunha e Granero, 2008, p.2; Silva, Costa e Stapani, s.d., pp.8-9).

Diversas organizações utilizam os métodos do Marketing, pois constantemente surgem novas atualizações acerca dos tipos de segmentos existentes, que aparecem consoante o perfil do mercado e o ambiente de atuação da organização. Como exemplo podemos citar o Marketing de Serviços, o Marketing de Relacionamento (CRM – Customer Relationship Management), o Marketing Cultural, o Marketing Desportivo, o Marketing Social, o Marketing Político, o Marketing Viral, o Marketing de Guerrilha, o Marketing Pessoal, o Marketing Público e Governamental, o Marketing Organizacional, entre outros (Silva, Costa e Stapani, s.d., p.9; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, p.28).

Trata-se de uma técnica avançada e que nem sempre visa a venda propriamente dita, com os seus métodos podem também tentar modificar hábitos, atitudes e comportamentos, influenciar o público, obter donativos ou somente querer atrair a atenção, promovendo os comportamentos

tanto políticos e sociais, como exemplo o Marketing Religioso e de Caridade, como de compra e consumo, num sentido benéfico aos objetivos da organização (Silva, Costa e Stapani, s.d., p.9; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, p.28).

O poder público, as coletividades e os serviços públicos também não ficam de fora, estas organizações utilizam as ferramentas de Marketing para campanhas de prevenção, de segurança, de economia, de proteção, de atração, entre outros, para os cidadãos residentes, investidores e turistas (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, p.28).

Percebemos, então, que o Marketing faz o relacionamento entre a satisfação das pessoas mediante a oferta das organizações, independentemente da designação que lhe é atribuída. O profissional de Marketing deve portanto estar constantemente atento às novas tendências e oportunidades para poder responder da melhor forma à procura de mercado, atendendo e satisfazendo o público mediante a proposta da empresa, deve também marcar a diferença em relação à concorrência, fazendo com que o cliente considere que está a ser valorizado. Uma marca corretamente posicionada é sempre positivamente lembrada. *“A atitude de Marketing caracteriza-se pela preocupação de conhecer o público nomeadamente através de estudos de mercado, para melhor se lhe adaptar e para agir de forma mais eficaz”* (Cunha e Granero, 2008, pp.2-6; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, p.30).

Hoje em dia existem muitas alternativas para as organizações investirem na preocupação ambiental e social, o que pode trazer maiores possibilidades de conectar o atual consumidor à organização, aumentando a probabilidade deste cliente fixar na sua mente a boa imagem do produto/serviço e o nome da empresa que o fornece. *“A empresa visa o lucro e para alcançá-lo tem que conquistar seu cliente e optar por iniciativas financeiramente interessantes. Ganhar a confiança e a simpatia do cliente não é fácil, porém investindo em algo que seja do seu interesse atrai sua atenção e o conscientiza que determinada empresa se preocupa com o seu bem-estar e não só com a lucratividade”* (Cunha e Granero, 2008, p.7).

A marca tornou-se, também, um capital de valor financeiro considerável, facilitando o reconhecimento, a diferenciação e dando sentido aos produtos. Adaptar-se, não contrariar hábitos, satisfazer necessidades e preferências e falar uma linguagem sensível ao público, a criação de valor para o consumidor é o fundamento de uma política de Marketing de sucesso. Ter uma atitude de Marketing resume-se em tomar decisões em função do consumidor e não apenas em função do produtor, a fidelização torna-se mais importante que a conquista (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, pp.29-32).

*“[...] as tecnologias de informação têm um impacto em todas as etapas do Marketing, dando origem a novas oportunidades e ameaças. Caminha-se para um Marketing global, uniforme no mundo inteiro, justificado pelas considerações económicas e sociológicas. No entanto, as especificidades económicas e culturais de cada mercado permanecem fortes”* (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2009, pp.44-45).

## 2.1. Marketing Cultural

Nesta seção, será descrito como empresas da área da cultura e do ramo das artes trabalham o marketing, e como empresas privadas e comerciais trabalham o incentivo ao marketing cultural. Isto devido a este estudo referenciar uma empresa municipal da área da cultura e das artes, trabalhando o marketing como uma das ferramentas de sobrevivência e, sendo ela uma empresa municipal e com limitações orçamentais, também necessita de angariação de rendimentos próprios, portanto é necessária a busca estratégica por entidades privadas que nutrem o interesse no investimento cultural, através das parcerias e mecenatos.

*“Motivação básica da atuação no mercado artístico-cultural, primeiro produzindo, depois empreendendo e, finalmente, estudando o fazer artístico como mola-mestra do enriquecimento cultural da sociedade – encontra-se o desafio de um Marketing muito específico e muito especial: o Marketing aplicado às artes”* (Neto, 2010, p.63).

Os autores Kotler e Scheff (1997) defendem uma mentalidade organizacional centralizada no cliente, que exige que as organizações do ramo das artes estudem sistematicamente as necessidades dos consumidores e seus desejos, percepções e atitudes, bem como as suas preferências e níveis de satisfação, e devem trabalhar essas informações para melhorar o que é oferecido. Eles assumem que a abordagem de valorização do cliente, que provou ser bem-sucedida no negócio comercial, é também a melhor abordagem para o marketing do campo das artes, desde que aplicado dentro das limitações da missão artística. Entretanto, existem casos a favor e contra a abordagem de valorização do cliente, sendo que ambas as visões contêm verdades, pois não se deve aplicar a filosofia de negócio comercial de marketing de forma indiscriminada, mas além disso, não há dúvida de que a maioria dos artistas e organizações culturais precisam de uma audiência e que a construção desta audiência é uma das principais tarefas da gestão das artes (Kotler e Scheff in Boorsma, 2006, p.75).

O Marketing Cultural é uma ferramenta de comunicação que, se aplicada com critério e seriedade, só oferece vantagens para os patrocinadores, artistas, produtores e, alvo maior, o

cidadão. Contribui para a construção e manutenção da boa imagem institucional para os seus públicos internos e externos (Revista Marketing Cultural Online<sup>8</sup>; Neto, 2006, p.111). Ao investir em cultura, a organização beneficia-se a si própria e a sociedade onde está inserida, então estabelece-se uma relação de troca que agrada a ambas as partes. *“As manifestações culturais divertem, encantam, informam e para a empresa aparece também como um meio de ligação e comunicação com a sociedade”* (Cunha e Granero, 2008, pp.1-2).

A partir do momento em que uma empresa empreende uma ação de Marketing usando como ferramenta a cultura, está a fazer Marketing Cultural (Revista Marketing Cultural Online).<sup>9</sup>

É toda a ação de Marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. *“A empresa não deve apenas desenvolver uma estratégia clara de posicionamento, deve também comunicá-la eficazmente. [...] qualquer empresa exerce o papel de comunicadora ou promotora”* (Kotler, 1996 in Neto, 2006, pp.112-113). Vaz (1995) define Marketing Cultural como *“o conjunto de recursos de Marketing que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade, através de ações culturais”* (in Cunha, 2008, pp.2-3).

Para se fazer Marketing Cultural não há fórmula fixa, pois há variáveis que, conforme combinadas, podem resultar numa excelente ação de Marketing. O que manda é a criatividade para atingir o público-alvo de forma a atender os objetivos de comunicação da empresa com os recursos disponíveis, possibilitando o aperfeiçoamento da imagem da organização, do seu produto e da sua marca, melhorando e mantendo uma imagem positiva diante do consumidor e da sociedade (Revista Marketing Cultural Online, 2015 e Cunha e Granero, 2008, p.2).

Não podemos falar de Marketing Cultural sem mencionar o apoio, a responsabilidade social, a filantropia e principalmente, e mais utilizados, o mecenato e o patrocínio (Silva, Costa e Stapani, s.d.). Estes dois últimos, por serem os mais comumente empregues, serão mencionados e diferenciados a seguir.

O mecenato, que aparece na história como o primeiro tipo de associação entre o capital e as artes, é o apoio, através da concessão de donativos, a entidades públicas ou privadas que exerçam ações relevantes para o desenvolvimento da cultura, é o estímulo das atividades culturais e artísticas por parte de incentivadores. Ao conceito tradicional de mecenato, a

<sup>8</sup>“Marketing Cultural” - Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#1>  
(consultado a 08.02.2015)

<sup>9</sup>“Marketing Cultural” - Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#1>  
(consultado a 08.02.2015)

legislação associou um conjunto de incentivos de natureza fiscal de que podem beneficiar aqueles que atribuam donativos a certas entidades que desenvolvam uma atividade relevante nas áreas social, cultural, educacional, ambiental, desportiva ou científica (Secretaria de Estado da Cultura, 2015; Cunha e Granero, 2008, p.3).

*“Em um mercado em que o consumidor dispõe de muitas alternativas de escolha e compra, o marketing cultural aparece como um veículo de comunicação moderno, eficaz e financeiramente compensado (incentivos fiscais).”* (Cunha e Granero, 2008, p.7)

Já o patrocínio pode ser caracterizado como uma variável da comunicação que tem como finalidade transmitir o nome e a imagem da organização e seus produtos/serviços, através da sua associação a eventos ou entidades culturais (e não só). Nem sempre o patrocínio vem em forma de dinheiro vivo - pode ser uma permuta por passagens aéreas (companhias aéreas), estadia (hotéis e pousadas), refeições (restaurantes), o importante é que a ação de Marketing deve encaixar perfeitamente no perfil da empresa, no público-alvo e no objetivo a alcançar: a obtenção de contrapartidas de carácter comercial (Revista Marketing Cultural Online<sup>10</sup>; Cunha e Granero, 2008, pp.3-4; Gestão das Artes no Sapo<sup>11</sup>[s.d.]).

Ao patrocinar um projeto cultural a empresa se diferencia das demais a partir do momento em que toma para si determinados valores relativos àquele projeto (por exemplo tradição, modernidade, competência, criatividade, popularidade, etc.). É importante saber que ela busca algum tipo de retorno. Expor o projeto nos média é, portanto, muito importante. Quando o custo de um projeto é calculado, ele deve incluir os veículos e as formas de divulgação que serão adotados. Por exemplo: normalmente o projeto precisa de uma assessoria de imprensa, de inserções publicitárias em jornais, *outdoors*, TV e de outras ações integradas (Revista Marketing Cultural Online).<sup>12</sup>

Quando, por exemplo, qualquer organização anonimamente financia um projeto cultural é mecenato, ao contrário será patrocínio (Cunha e Granero, 2008, p.4).

Ao patrocinar um concerto, por exemplo, a organização pode não só associar a sua marca àquele tipo de música e público como pode também oferecer amostras de produto (promoção); distribuir ingressos para os seus colaboradores (endoMarketing); eleger um dia exclusivo para

<sup>10</sup>“Patrocínio” - Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em: <http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#7> (consultado a 08.02.2015)

<sup>11</sup>“Mecenato e Patrocínio”. [s.d.]. Recuperado em: <http://gestaodasartes.no.sapo.pt/data/mecenato.pdf> (consultado a 08.02.2015)

<sup>12</sup> “O que é o Marketing Cultural”. Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em: <http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#7> (consultado a 08.02.2015)



convidados especiais (Marketing de relacionamento); enviar *newsletters* aos consumidores/clientes informando que o concerto irá acontecer e é patrocinado pela organização (Marketing direto); mostrar o artista consumindo o produto durante o concerto (merchandising); levantar informações gerais sobre o consumidor por meio de pesquisas feitas no local (database Marketing); fazer uma publicação sobre o evento (Marketing editorial); realizar uma campanha específica destacando a importância do patrocínio (publicidade) e muitas outras ações paralelas que têm o poder de ampliar o raio de alcance da ação de Marketing Cultural (Revista Marketing Cultural Online<sup>13</sup>, 2015). É papel da organização determinar qual a melhor estratégia a ser colocada em prática, de acordo com o público-alvo (Cunha e Granero, 2008, p.3).

As empresas fazem Marketing Cultural porque este tema vem ganhando força no meio empresarial e porque esta disciplina apresenta soluções relativamente baratas a três novas exigências do mercado: necessidade de diferenciação das marcas; diversificação do mix de comunicação das organizações para melhor atingir seu público; e necessidades das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis. Por isso, a organização deve selecionar a ação cultural que mais se adapta à proposta da empresa, à sua missão, visão e valores, pois a estratégia deve ser muito bem estudada, definida e direcionada para que seja bem-sucedida. Também amplia a forma como se comunica com o seu público-alvo e mostra para a sociedade que não está “*encastelada em torno da sua lucratividade e de seus negócios*” (Revista Marketing Cultural Online, [s.d.]). Este tipo de propaganda diferencia-se por ser subtil e não ser cansativa. “*Investir em cultura é buscar um novo estilo de marketing que seja eficiente, eficaz e um ótimo meio de ligação e comunicação entre empresa e sociedade. Cultura e sociedade são duas variáveis que se influenciam mutuamente.*” (Revista Marketing Cultural Online<sup>14</sup>; Cunha e Granero, 2008, pp.5-12; Silva, Costa e Stapani, s.d.)

---

<sup>13</sup>Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20%E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#7>  
(consultado a 08.02.2015)

<sup>14</sup>Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20%E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#2>  
(consultado a 08.02.2015)

### Capítulo 3: RP e MKT: velhos companheiros ou opositores?

Este capítulo é dedicado à reflexão sobre o confronto existente nas profissões da área da comunicação. Serão o Marketing e as Relações Públicas companheiros ou opositores?

Durante a licenciatura da autora deste trabalho, iniciada no ano de 2000 no Brasil, em publicidade e Marketing, as Relações Públicas foram apresentadas como ótimas para incrementar o trabalho de um publicitário e do departamento de Marketing, as relações estabelecidas por estes profissionais são o complemento do trabalho dos *marketeers* para vender os produtos e serviços de uma empresa e fazer vingar as organizações no competitivo mercado da oferta e procura, da luta por chamar a atenção e conseguir a fidelização com mais e maiores compras dos clientes.

Já na época havia também a licenciatura em Relações Públicas, mas estes profissionais eram formados para atuar dentro do departamento de Marketing, realizando uma parte muito específica do trabalho. Porém, as estrelas das organizações eram as pessoas da publicidade, propaganda e Marketing, pois estes é que davam lucro à empresa. Eram os que tinham as ideias criativas, que davam a volta à cabeça das pessoas de todas as idades com suas ideias mirabolantes, e que vendiam.

Mas as coisas mudaram. Evoluíram. Mais do que nunca as organizações não vivem sem os clientes, e estes cada vez mais têm voz ativa, demandam, explicitam o que querem, ditam quais são as regras e pedem o que e como querem. Já não se consegue “criar uma necessidade” como antes, quando as pessoas viam um anúncio e pediam o que tinham visto, ouvido ou lido a respeito nos média tradicionais, ou seja, TV, rádio e publicações impressas. Era uma via de mão única, as empresas ofereciam e o público comprava. Sem reclamações ou comentários instantâneos, sem gostos ou fotos digitais, o *online* era um mundo distante. Agora as pessoas não esperam o anúncio sair, vão atrás da informação, pesquisam, procuram, vêem imagens mesmo que não seja a empresa a divulgá-las, comentam.

Mais do que nunca, um Relações Públicas é necessário. Ele alarga os horizontes, analisa, estuda o ambiente e toda a sua envolvente, “ouve” todos aqueles que estão envolvidos de uma forma ou de outra. Este agora é que é o estratega, este sim percebe o relacionamento, no sentido literal e empírico da palavra.

Há ainda quem acredite que este profissional continua dentro do departamento de Marketing, como, por exemplo, Thomas Harris ou Philip Kotler (1991) que escreveram em conjunto um livro sobre este tema, mas há também quem acredite que, com as mudanças do



mercado, da economia, da mentalidade e do comportamento das pessoas, o profissional de RP tem um lugar próprio, de destaque, o papel das relações cresceu, mudou, ganhou notoriedade, como James Grunig (2011) e Benita Steyn juntamente com Diane Worrall (2006) escreveram artigos sobre esta separação.

Agora já não se fala mais no departamento de Marketing, mas sim no departamento de comunicação integrada. Onde os profissionais tomam os seus respetivos lugares, trabalham juntos e para um mesmo fim, trocam informação, unem-se. Roger Haywood (1998) e James Grunig (1999), que deu uma entrevista à revista Comunicação Empresarial, escreviam sobre isto.

Greene (2015), já num contexto atual, escreve um artigo para o *PR News Online* dizendo que “o marketing tradicionalmente tem-se concentrado em impulsionar as vendas a clientes, enquanto as RP tem sido tradicionalmente voltada para a construção da reputação e da confiança. Enquanto permanecem distintas, as duas disciplinas têm que trabalhar juntas de muitas maneiras – mas sem ultrapassar o limite de mudança que as separa. É aí que reside o desafio” (Greene in *PR News Online*<sup>15</sup>, 2015).

Segundo Emma Daugherty Phillingane (2005) e Wragg (1989), também ainda há, e muito, quem faça confusão, mesmo entre os próprios profissionais, quem é o quê, trabalha onde, faz o quê? Estas perguntas persistem, perseguem. Mas isto faz alguma diferença?

Diversos autores, como Margarida Kunsch (1997), David McKiea (2012), Paul Willis (2012), Cutlip, Center, e Broom (1991), David Wragg (1989), escreveram sobre estas questões, dissertaram sobre estas dúvidas e outras mais: sobre o Marketing, sobre as Relações Públicas, sobre a comunicação, a sua integração ou não. Houve, e ainda há, inúmeras tentativas de nomear os profissionais, de verificar a que departamento pertencem, separados, juntos, qual o seu lugar ao sol? Esta disputa é já antiga.

Por exemplo, McKiea e Willis (2012) fazem uma revisão bibliográfica de diversos outros autores, sobre a resistência das Relações Públicas e o imperialismo do Marketing, sobre o envolvimento do Marketing com as Relações Públicas, e sobre o que eles chamam de *Marketing PR*. Afirmam que o *Marketing PR* já é praticado por uma dezena de profissionais de agências que não se referem a si próprios como profissionais de Relações Públicas, e outros profissionais de Relações Públicas, que se referem a si próprios como profissionais de Marketing (McKiea e Willis, 2012, pp.1-2).

---

<sup>15</sup> Greene (2015). How Can PR and Marketing Learn to Work Together? Recuperado em: <http://www.prnewsonline.com/water-cooler/2015/04/20/how-can-marketing-and-pr-learn-to-work-together/> (consultado a 27.04.2015)

Emma Daugherty Phillingane, no livro “*Entertainment Industry Publicity/Promotion*” (2005, pp.285-286) afirma que há ainda diversos profissionais de RP que mesmo não sendo publicitários, frequentemente estão envolvidos em atividades que geram publicidade e que o termo publicidade é uma palavra genérica utilizada para compreender as atividades de propaganda, Relações Públicas, vendas e promoção.

McDonald e Harrison (2002) propuseram um gráfico para que possamos perceber melhor a interseção e a separação entre as duas formas de comunicação:

**Figura 1: Esferas de Responsabilidade**



Fonte: MCDONALD, Heath, HARRISON, Paul, 2002, p.110

Devido à indefinição de fronteiras entre diferentes funções de comunicação e a convergência de meios e plataformas, esta desordem tende a continuar.

E complica-se ainda mais no organograma corporativo. O Marketing é uma função liderada por um profissional experiente, sendo uma das principais funções da organização, que trabalha diretamente com a produção, as finanças e os Recursos Humanos, e que reporta ao presidente ou CEO. As RP são uma função que, na maioria dos casos, reporta ao diretor ou chefe financeiro. A relação entre o departamento de Relações Públicas e o departamento de Marketing é geralmente separado por uma linha ténue (McKiea e Willis, 2012, pp.2-4).

No livro *The marketer's guide to public relations*, Cutlip, Center e Broom (1991) comentam que na prática, especialistas em Relações Públicas são muitas vezes chamados para ajudar no esforço de Marketing, para escrever histórias de publicidade e para organizar a cobertura de meios de novos produtos, mas eles acreditam que porque algumas pessoas vêm a publicidade como Marketing, mesmo sendo as Relações Públicas que a tenham criado, a publicidade acaba por ser fonte de muita confusão entre as funções de Marketing e Relações Públicas.

Anos mais tarde, Cutlip, Center, e Broom escreveram que, nas próprias divulgações de vagas de emprego, as pessoas confundem-se ao anunciar e acabam por não solicitar o profissional corretamente. Muitas vezes, porque nas organizações o mesmo profissional desempenha as duas funções, sem fazer distinção entre elas, ou mesmo porque os cargos têm o mesmo nome para diferentes profissionais, por exemplo “social Marketing” ou “nonprofit Marketing”, entre outras (Cutlip, Center, e Broom, 2006, p.7).

Deve existir uma lógica de adaptação, uma combinação com continuidade, o incentivar da busca de ideias melhores, ações interdependentes. Um outro autor, Page (2009), chama a atenção para o mau desempenho, para a incapacidade de comunicar devido ao fato do não aproveitamento da complexidade, da não identificação dos pontos de alavanca, dos pontos no tempo onde a intervenção pode ter grandes efeitos.

Thomas Harris com a co-participação do “guru” do Marketing, Philip Kotler, escreveu, em 1991, o livro *The marketer's guide to public relations: how today's top companies are using the new PR to gain a competitive edge*, sobre este mesmo tema: o *Marketing Public Relations*. Ele afirma que esta designação surgiu no início da década de 1980 do século passado, devido à necessidade de distinguir o profissional especializado na aplicação das técnicas de RP para dar apoio ao mix de Marketing, do profissional da prática geral de RP.

Surgiu também da necessidade das pequenas empresas, que não podiam pagar pelos elevados custos da publicidade, mas que reconheciam os profissionais de Relações Públicas como grandes anunciantes e que teriam um lugar único no *Marketing mix*. Estes profissionais a trabalhar no MPR teriam a capacidade de elaborar programas para suportar com precisão as estratégias de Marketing: “*Marketing Relações Públicas é o processo de planeamento, execução e avaliação de programas que incentivam a compra e satisfação do consumidor através de uma comunicação credível de informação e impressões que identificam as empresas e seus produtos*

*com as necessidades, desejos, preocupações e interesses dos consumidores*” (Kotler, 1991, p.12). Seria o fim da relação de amor e ódio dos profissionais de RP e de Marketing.

Sobre esta questão, neste mesmo livro, Kotler comentou: “(...) *Aqui é onde as técnicas de Relações Públicas são uma grande promessa. O uso criativo de notícias sobre eventos, publicações, investimentos sociais, relações com a comunidade, e assim por diante oferece às empresas uma forma de diferenciar-se e seus produtos de seus concorrentes*” (Kotler, 1991, p.5). Eram as RP a tornar-se um dos mais importantes elementos do mix de Marketing.

Mylrea (2011, p.2) afirmou que as pessoas já não necessitavam de estruturas de gestão de comando e controle devido ao fato de terem mais acesso a informação relevante que antes, e que deveriam envolver-se num diálogo inteligente e mais informado. Este autor não faz diferenciação entre as Relações Públicas e o Marketing, e ambas as funções parecem ser sinónimos, mesmo nas contradições citadas pelo próprio.

Glanfield (2011, p.3), a propósito do Marketing interno, fala da sua superioridade, pois este teria muito mais a oferecer, com benefícios comerciais substanciais. Neste caso, a comunicação interna entre a administração e os colaboradores aparece com uma forte vertente de vendas, com o objetivo de influenciar a atitude destes e como resultado tornarem-se comerciantes internos e externos. Neste mesmo ano, Kourdi (2011, p.3) também afirmou que o Marketing era uma filosofia onde todos na organização deveriam ser comerciantes, mesmo que estivessem a praticar RP. O Marketing, e não a comunicação interna, passou então a ser a forma de comunicação dos colaboradores.

Tal orientação para o Marketing influenciou toda uma geração de líderes a usar o “Marketing interno” para divulgar as suas mensagens, visões e estratégias ao invés de utilizar as ferramentas de comunicação de massa (Mckiea e Willis, 2012, pp.846–852).

Já no ano de 2007, os teóricos das Relações Públicas demonstraram que o mundo era evidentemente mais dinâmico e mais rápido do que alguma vez fora, e que o ambiente de incerteza desafiava as organizações a compreender melhor, adaptar e criar novas estratégias para lidar com esta volatilidade. Entretanto, nenhum dos teóricos do Marketing se envolveu nestas discussões e a sua ausência abriu oportunidades para as RP, que têm um papel estratégico abrangente e forte (Mckiea e Willis, 2012).

Ao contrário do planeamento de Marketing, afirmaram outros dois autores, as pesquisas de RP enfatizam a flexibilidade e agilidade na resposta numa ameaça pré-planeada; levam em conta a natureza imprevisível das crises e sugerem como as organizações podem aprender

melhor a partir de suas próprias experiências e dos outros. Além de sugerirem que a sua complexidade também pode ser usada para respostas em áreas como relações com os média, a identificação dos *Stakeholders*, a reputação organizacional e a gestão de problemas (Mckiea e Willis, 2012, pp.846 – 852).

Trabalhando como parte de uma equipa integrada, as RP têm estratégias vitais para o êxito da gestão dos desafios contemporâneos. Tais virtudes são a conectividade, o compromisso e a construção de relacionamentos de uma organização a um universo mais amplo de partes interessadas, além do cliente e de uma cadeia comercial. As RP são essenciais para os líderes organizacionais e de Marketing, para responder aos desafios dos tempos modernos e para desenvolver processos sensíveis e de aprendizagem adequados (ibidem).

Ainda em relação aos desafios contemporâneos, Douglas Holt (2011) afirmou que marcas com uma forte lembrança e que são símbolos culturais que marcaram gerações, como a Coca-Cola e a Volkswagen, tornaram-se poderosas respondendo às mudanças históricas da sociedade. Holt comentou que os marketeers têm que se preocupar com o contexto mais do que nunca. Ao invés de se focarem em produtos e serviços em particular, estes profissionais precisam trabalhar com outras pessoas na organização, podem ajudar a fornecer uma apreciação mais geral das tendências, forças e manias que estão a moldar a sociedade, e também exige a comunicação com outras disciplinas para delinear as especificidades da organização e a sua própria categoria de produto, setor e clientes (Mckiea e Willis, 2012, p.4).

Também James Grunig (2011) no artigo sobre a sociedade contemporânea “*Public relations and strategic management: institutionalizing organization – public relationships in contemporary society*” afirma que as Relações Públicas são uma profissão atualmente caracterizada pela interação global, pelo relacionamento e pela responsabilidade. Ele discute a sua posição estratégica na gestão, ressaltando como os atributos desta disciplina podem e devem ser usados para promover a visão estratégica da gestão.

Kunsch (2006, pp.4-5) também afirma que as RP devem ser uma função de gestão, pois deve ser levado em consideração a sua vertente estratégica, que analisa o ambiente, o mercado e o contexto social em que está inserida a organização, antecedendo as outras funções administrativas. Desenvolve o pensamento estratégico, gere as ações necessárias e faz com que todos sejam envolvidos no processo, não permitindo que tudo termine no planeamento.

Há mais de dez anos, o autor Mac Manus (in McKie e Willis, 2012, p.5) estudou a dimensão cultural das RP e concluiu que a sua importância e centralidade são óbvias para o

profissional de RP, devido a grandes habilidades interpessoais na gestão de relacionamentos estratégicos com clientes, parceiros e outros públicos. Por essas razões, o Marketing deve estabelecer uma parceria de colaboração com a visão de mundo das Relações Públicas, especialmente como parte empreendedora da organização e no desenvolvimento da marca. *“Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projeto global e com definição de políticas, é tarefa da área de Relações Públicas em parceria com a área de Marketing”* (Kunsch, 2006, p.8).

Relações Públicas e Marketing também são muitas vezes vistos como contraditórios. Os *marketeers* tendem a ver as RP como uma parte subordinada do seu arsenal de ferramentas, e de fato algumas empresas reforçam isso. Já os profissionais de Relações Públicas vêem o Marketing como parte da sua delegação, porque o entendem principalmente focado na venda de produtos aos consumidores. Todas as organizações têm uma necessidade de Relações Públicas, mas nem todas estão envolvidas em estratégias e planos de Marketing. Por exemplo, qualquer corporação ou serviço de bombeiros estabelece relações com a comunidade e com os média, mas não tenta convencer as pessoas a começarem mais incêndios para assim utilizarem mais os seus serviços. Belch e Belch (2001) admitem que RP é muito mais sobre a mudança de atitudes, do que sobre a promoção de produtos específicos (Theaker, 2001, pp.232-233).

O que está claro é que as Relações Públicas e o Marketing devem ser aliados corporativos, trabalhando em conjunto para objetivos comuns. Kitchen (1997) dá detalhes de uma pesquisa realizada entre o Marketing e as Relações Públicas em sete empresas do Reino Unido para explorar a relação entre as duas funções, encontrando sobreposições. Enquanto a crescente importância de RP foi de consenso geral, verificou-se que os orçamentos de Marketing ainda eram substancialmente maiores. As RP foram vistas como importantes para a comercialização de apoio para os *marketeers*, enquanto os executivos de RP viram isso como uma questão menor e perceberam as questões de comunicações de funcionários e comunicações corporativas como as suas prioridades. No entanto, houve consenso geral de que as RP eram parte da comunicação integrada de Marketing (*ibidem*).

Cutlip et al. (1985) listam sete formas de assistência para a função de Marketing Relações Públicas: divulgar notícias e eventos relacionados com o lançamento ou a melhoria de novos produtos ou serviços; promoção de produtos ou serviços existentes, na medida em que são de interesse jornalístico; criar uma imagem favorável de “a empresa por trás do produto”; organizar aparições públicas de porta-vozes de Marketing; sondagem da opinião pública nas áreas de



mercado; enfoque em notícias dos média sobre as vendas, conferências e outros eventos de Marketing; assistência em programas de consumo (Theaker, 2001, pp.232-314).

Kitchen sugere que o Marketing visa criar intercâmbios com os consumidores e usa as ferramentas de Relações Públicas para esse fim. As Relações Públicas, por outro lado, têm por objetivo "*criar e manter relações mutuamente benéficas com os públicos que podem ter impacto sobre o sucesso do negócio*" (Kitchen, 1997 in Theaker, 2001, pp313-314).

Sendo o Marketing mais voltado para o mercado e as RP para os relacionamentos, a junção destas duas disciplinas é um complemento inevitável, o que provavelmente originará o tão sonhado sucesso de uma organização, é o saber ouvir e o saber falar na hora certa, é a compreensão do público, do mercado e da atualidade.

No livro *The marketer's guide to public relations*, Philip Kotler (1991) faz uma menção sobre o artigo que escreveu para a *Harvard Business Review*, onde apresenta o conceito do que acredita ser o MegaMarketing. Kotler propôs que, em situações normais de comercialização, o uso habilidoso do Marketing tradicional de quatro P's - produto, preço, ponto (mercado) e promoção - pode criar um mix de Marketing de baixo custo, que agrada aos clientes e utilizadores finais. Mas em situações megaMarketing, os executivos devem acrescentar mais dois P's - poder e Relações Públicas. O poder é uma estratégia de pressão para ganhar apoio e Relações Públicas é uma estratégia para impulsionar.

Em MegaMarketing, o autor claramente defende que os executivos de Marketing utilizem as habilidades dos profissionais de Relações Públicas empresariais, profissionais de assuntos públicos e ainda advogados.

Em concordância com Kotler, está a autora de diversos artigos e livros no Brasil, Margarida Kunsch, que no seu artigo publicado em 1997 intitulado "As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada", fala da necessidade da comunicação se integrar, tornando-se cada vez mais impossível a criação de planos, projetos ou programas separadamente em comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para fazer frente a uma sociedade burocrática e tornar mais acessível a entrada em mercados difíceis, e traduzindo-se assim numa comunicação mais eficaz.

Diane Worrall e Benita Steyn, no seu artigo escrito para a Conferência Anual EUPRERA em 2006 "*Different contributions by corporate communication and Marketing to organisational strategy formulation: a case study*", também dissertam acerca deste tema, afirmando que a comunicação corporativa e o Marketing complementam-se nos seus objetivos, que ambos têm

um papel significativo na competitividade e sobrevivência da organização, mas que cada um tem um diferente papel a desempenhar.

Na gestão de Marketing, as partes interessadas são trabalhadas como alvo e não como parceiros. Investigações, citadas no artigo de Worrall e Steyn (2006) sobre as disputas na participação de mercado e a procura por vendas e visibilidade, apontam que podem acontecer desconexões entre o que é adequado e a prática, e que pode afetar os valores corporativos, e para que irregularidades não ocorram, os administradores e acionistas deveriam compreender também os aspetos das Relações Públicas e da Responsabilidade Social Empresarial, ou seja, fazer o melhor para a empresa e para o seu propósito.

Dentro de um departamento de comunicação ideal, onde o Marketing e as RP trabalhem juntos e para um mesmo fim, a colaboração é primordial, sendo que o Marketing também pode colaborar para a correta perceção do ambiente externo e do mercado, contribuindo para a sua compreensão e criação de modelos associados aos *stakeholders*. Num contexto inteligente, a adaptação ambiental e colaboração entre o Marketing e as RP, ou seja, a comunicação integrada, é o eixo da questão, é a aorta central de sobrevivência das corporações (D. McKie, P. Willis, 2012, pp.846–852).

Estes estudiosos afirmam que, em teoria, o Marketing continua o mesmo, focado nas vendas e nos consumidores, e que se deveria beneficiar da visão de mundo das RP, pois isto pode aumentar a comercialização e a adaptabilidade. Esta fusão amplia as perspetivas e aproxima estas duas disciplinas; entretanto uma união forçada não gera bons resultados, e o que pode acontecer é surgir o conceito de Comunicação Integrada, que combina publicidade, promoção, táticas, estratégias e Relações Públicas, mas que é supervisionada pelo Marketing. Idealmente haveria um maior enriquecimento e benefício mútuo se o imperialismo do Marketing fosse supervisionado e houvesse uma maior argumentação e colaboração juntamente com as Relações Públicas para dar resposta aos desafios da contemporaneidade (ibidem).

Para os profissionais de Relações Públicas, RP significa gerir a comunicação total de uma organização com todos os seus públicos. Mas, para a maioria dos *marketeers*, Relações Públicas significa publicidade, ou seja, (normalmente) cobertura dos média no suporte dos produtos e serviços. Para efetuar a diferença entre Relações Públicas no sentido estratégico mais abrangente e Relações Públicas como parte do mix de comunicação de Marketing, este último tem sido chamado de Marketing Relações Públicas (MPR) (Fill, 1999 in Theaker, 2001, p.63).



No livro *Public Relations for Marketing professionals* de Roger Haywood (1998), este também concorda que a junção destas duas funções de comunicação é imprescindível. Haywood faz uma explicação de como os profissionais de RP são importantes para a organização e para o departamento de Marketing, dando como exemplos diversas formas de colaboração, e como as RP têm um papel importante e diferencial nos campos de trabalho do Marketing, sendo importante não somente nos tempos de crise.

A diferença deste autor em relação a referências anteriores, é que os outros citados sugerem que o Marketing e as RP trabalhem juntos numa comunicação integrada, num departamento de comunicação, enquanto este último sugere que as RP estejam ainda dentro do departamento de Marketing, pois faz todo o diferencial para o seu melhor desempenho. E não só, as RP trabalham outros públicos além dos consumidores dos produtos e serviços. É mais um autor, e também no século passado, a citar o profissional de *Marketing Public Relations*.

Para corroborar também a ideia da colaboração entre o Marketing e as RP, outro artigo, *Integrating Advertising and Publicity* (2010) de Jooyoung Kim, Hye Jin e Sun Young Lee, trata de um estudo realizado para medir os efeitos da comunicação combinada entre as Relações Públicas e a Publicidade, qual a melhor forma e o que irá otimizar os resultados.

Os autores comentam neste artigo que as RP são geralmente percebidas como mais credíveis e influentes do que a publicidade, por serem um meio não controlado pela empresa, portanto, a teoria criada pelos autores sobre o Modelo Integrado de Resposta de Informação (IIRM) afirma que o efeito combinado de publicidade e RP (independentemente da sequência) será similar (ou igual) ao efeito das RP sozinhas (Jooyoung Kim, Hye Jin e Sun Young Lee, 2010, p.12).

Por outro lado, outra teoria criada no artigo, a Teoria da Confirmação, prevê que o efeito combinado do anúncio publicitário e RP será mais forte do que a condição de somente RP ou somente publicidade devido a efeitos de confirmação, criando uma sinergia. Outros estudos mostram ainda que os efeitos combinados de várias ferramentas de comunicação são mais importantes do que os efeitos de uma única ferramenta (ibidem).

Ries (2008) afirma, no seu livro polémico sobre a queda da publicidade, que um anúncio tem apenas uma função recordatória, para um argumento e credibilidade já estabelecidos pelas RP. A publicidade é uma ferramenta de manutenção, depois de a marca ter sido criada pelas Relações Públicas (Ries, 2008, p.97).

As melhores maneiras de usar as Relações Públicas e a publicidade nos média para se reforçarem uns aos outros ainda não foram determinadas. Mas, o autor Bruce IPR Jeffries-Fox sugere, *"que as parcerias entre as Relações Públicas e a publicidade seriam economizar dinheiro e ter maiores acertos.... mensagens de ambos os mundos combinam-se nas mentes dos consumidores"* (Jeffries-Fox in Jooyoung Kim, Hye Jin e Sun Young Lee, 2010, p.12).

Thomas Harris também comenta sobre este efeito: *"Houve forte consenso de que publicidade e Marketing Relações Públicas devem estrategicamente trabalhar juntos"* e *"aqueles que usaram o Marketing Relações Públicas utilizaram mais para a introdução do produto; os próximos usos mais comuns foram para "complementar publicidade e sustentar marcas estabelecidas"* (Harris, 1991, pp.6-7).

O que deve ter-se em conta é que nas Relações Públicas, diferentemente do que acontece na publicidade e Marketing, as relações demoram tempo a serem construídas, simplesmente porque a relação adquire uma forma não comercial, o tempo, os contactos e a confiança não podem ser comprados, têm que ser justificados (Wragg, 1989, p.8).

Muitos especialistas concordam que não se pode simplesmente colocar um website online, abrir uma loja, oferecer um serviço ou fabricar um produto e depois não fazer nada para atrair os clientes. Poucos negócios perseguem apenas um objetivo. A maioria procura um conjunto de objetivos que inclui lucro, crescimento de vendas, aumento de participação de mercado, contenção de risco, inovação e reputação (Kunsch, 1997).

A propaganda utiliza a linguagem persuasiva para motivar o público-alvo a comprar determinado produto ou serviço e cria a preferência, contribuindo no processo de venda e na construção da imagem da empresa ou produto. *"[...] Tradicionalmente a publicidade foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos ou serviços e a conquista de públicos e mercados-alvo [...]"* (Margarida K., 1997, pp.1-2).

Uma das funções das Relações Públicas é apoiar diretamente a promoção de produtos e contribuir com a construção de imagem, além de estabelecer e manter relações adequadas com os diversos *stakeholders* da empresa *"[...] não é admissível confundir a comunicação mercadológica com Relações Públicas. A primeira centra-se na divulgação do produto ou serviço, procurando identificar seus públicos-consumidores por meio de pesquisas de mercado. A segunda põe ênfase no aspeto institucional e volta-se para a opinião pública da organização em geral, com base em auditorias sociais e pesquisas de opinião"* (ibidem).

Para citar alguns exemplos, segundo Emma Daugherty Phillingane (2005), o modelo de informação pública com foco na propaganda para disseminar a verdadeira informação é fulcral para a prática na indústria do entretenimento, e, segundo Wragg, há uma distinção importante entre elas, pois nem toda publicidade é RP e nem toda RP é publicidade, “*RP é mais concretamente uma questão de comunicação*” (Wragg, 1989, p.6). Compreender as RP apenas como um apoio ao Marketing é ter uma visão muito deficiente a seu respeito, as pressões externas têm consequências lastimáveis se não consideradas, como afetar os planos de negócios ou simplesmente retardar o lançamento de um produto ou serviço (idem, 1989, p.112).

Em 1989, foi realizado um colóquio na Universidade de San Diego, chamado “*A challenge to the calling: Public Relations versus Marketing*”. No colóquio, o editor e conselheiro do *PR Reporter*, Patrick Jackson, descreveu o relacionamento entre o Marketing e as RP da seguinte forma: “*Qualquer organização que ofereça a qualquer público, a dura realidade é que o sucesso está em suas vendas - como se pedisse a alguém para assinar na linha pontilhada, realmente ou figurativamente. Não importa o tipo de organização que falamos, sem vender alguma coisa com sucesso, falha. Portanto, ambas as Relações Públicas e o Marketing existem em última análise, para servir as vendas - o aprovisionamento de bens, serviços ou ideias*” (Jackson, 1991, p.34).

Larissa e James Grunig (1998) citam cinco possíveis modelos para as Relações Públicas e para o Marketing dentro de uma organização: juntos ou com funções relacionadas, separados mas com iguais funções, um superior ao outro. Hallahan (1992) cita ainda um sexto modelo: existir somente uma das funções (Grunig, 1998, pp.142-143).

Smith (2007) realizou um estudo para analisar a representação das RP no mix de Marketing. Neste estudo, identifica etapas pelas quais passou, entre elas a dificuldade em medir o efeito das RP para comprovar a sua eficácia. Muitos gestores não compreendem e fazem confusão entre *outputs*, *outtakes* e *outcomes*<sup>16</sup>, além de mencionarem que o processo de análise pode ser dispendioso e demorado. “*Grande parte do debate foi sobre se Relações Públicas devem estar sob a umbrela de comunicações de Marketing, ou vice-versa, mas eu defendo que esse debate é irrelevante, para o momento. Com uma maior integração de Relações Públicas e comunicações de Marketing (incluindo publicidade, promoção e vendas), a realidade é que a coordenação é inevitável, e mais pesquisas devem explorar as formas em que as duas funções são coordenar e integrar as suas atividades*” (Smith, 2007, pp.27-28).

<sup>16</sup> OUTPUT: Ação primária (1º contato com a marca sem grandes intenções); OUTTAKE: Ação de fixação (Conhece a marca, mas não consumiu); OUTCOME: Mudança de comportamento. (compra do produto)

Particularmente, como é possível notar toda esta pesquisa bibliográfica, nenhum conceito de modelo criado será apropriado para todas as organizações, nada é tão linear, nada é tão estático, cada empresa adapta ou cria o modelo que lhe é mais conveniente e que funciona melhor para aquele segmento de atividade, e que pode ainda melhorar e alterar com o passar do tempo.

Haywood (1998, pp. 83) já citava este paralelismo no seu livro, dizendo que as Relações Públicas podem ser operadas separadamente ou no departamento de Marketing, o que era mais comum, e que poderiam reportar ao mesmo ou a diferentes diretores. Depende da orientação que a empresa segue: orientada para o consumidor ou orientada para o mercado. *“A questão tornou-se uma questão subjetiva de debate, quando deveria ser uma questão de objetivos de avaliação. A quem, o que, por que, onde e como devem ser acordadas com antecedência para que as mensagens certas sejam projetadas com um calendário acordado, nos mercados certos, através do porta-voz correto usando os melhores canais de comunicação”* (Haywood, 1998, p.119).

Mais uma vez, os profissionais de Relações Públicas tendem a restringir o significado de Marketing à noção de uma troca baseada no lucro entre uma organização e os seus clientes. Este é agora um conceito ultrapassado. O Marketing tem ampliado os seus parâmetros para incluir as relações com os clientes internos (colaboradores) e da comunidade externa mais ampla, ou seja, das partes interessadas. Como as organizações se tornam mais abertas, mais porosas e, muitas vezes menores, a justificativa para funções distintas é cada vez menos clara. Além disso, os empregados geralmente são obrigados a ser multi-qualificados e flexíveis. Mesmo assim, as diferentes perspetivas profissionais mantêm as diversas perspetivas que são de valor para as organizações. O facto é que, em organizações modernas, as funções devem ser integradas para serem eficazes (Theaker, 2001, pp.63-65).

Um visitante de um site não coloca de todo em causa se é o Marketing ou o departamento de Relações Públicas que projetou e montou o seu conteúdo, desde que as necessidades de informação sejam satisfeitas. O que obviamente é claro é que, internamente, é preciso que haja uma compreensão clara dos papéis de cada disciplina e que as responsabilidades se coordenem (ibidem).

O ideal para um empreendimento e seu produto ou serviço é o lançamento ou relançamento em princípio com as Relações Públicas e a seguir fazer um reforço com a publicidade positiva dos atributos, para então criar um efeito de confirmação, ou seja, a colaboração entre estas duas disciplinas gera um maior efeito positivo nos consumidores e

consequentemente um lugar garantido na participação de mercado. A decisão se os profissionais serão todos do mesmo departamento, se trabalharão em conjunto ou separadamente é da gestão, é o que se adaptar melhor, “*o sucesso dependerá de se aplicar ambas, utilizando ao máximo suas respectivas potencialidades*” (Wragg, 1989, p.2).

As Relações Públicas não têm um papel preponderante a desempenhar no desenvolvimento de novos produtos, mas devem ser envolvidas nas discussões de planeamento, pois têm muita informação a acrescentar por terem uma atuação mais ampla junto do público relevante para a conceção – consumidores, fornecedores, investidores, pessoas públicas, do governo (Haywood, 1998, p.146), “*um bom relatório anual, por exemplo, poderá favorecer a campanha, constituindo um útil instrumento de Marketing*” e “*as Relações Públicas podem funcionar efetivamente onde a propaganda não é possível*”(Wragg, 1989, pp. 2-3).

O casal de autores Ries (2008), ao referirem-se ao poder da publicidade criativa, afirmam que lembrar-se de marcas que conhecemos é muito mais fácil do que as que não conhecemos, muitas vezes lembramo-nos do anúncio, mas não sabemos a que marca pertence e nem sequer o que esta faz. As Relações Públicas são mais efetivas para lidar com as perceções do que a publicidade (Laura e Al Ries, 2008, pp. 54-59).

O futuro muito próximo para a comunicação é a união e a integração. É o departamento de comunicação. Integrada. Unida. Única. Todos a trabalharem para um mesmo fim. Afinal quem é o quê, trabalha onde, faz o quê, faz alguma diferença? Então não trabalhamos todos para o mesmo fim?

## Capítulo 4: A cultura e o poder local

É de suma importância esclarecer primeiro o que é cultura. Muylaert (1995) *“refere-se às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança ou qualquer outra que expresse uma forma de organização social, não só como manifestação original e de característica exclusiva de um determinado povo, mas também de outros, num intercâmbio permanente de experiências e realizações, isto é, o conceito primitivo de cultura, regional e caracterizante, passa a ter um sentido universal e pleno, pressuposto que leva a considerar um povo culturalmente avançado aquele que tem acesso ao conhecimento e a informação”* (Muylaert in Cunha e Granero, 2008, p.1).

Cultura é o conjunto de manifestações e atividades artísticas, sociais, linguísticas e comportamentais de um povo ou civilização, e das quais fazem parte a música, o teatro, os rituais religiosos, a língua falada e escrita, os mitos, os hábitos alimentares, as danças, a arquitetura, as invenções, os pensamentos, as formas de organização social, entre outros mais. Uma das capacidades que diferencia o ser humano dos restantes seres vivos é a capacidade de produção de cultura (Santos, 2009, pp.7-10).

*“[...] São complexas as realidades dos agrupamentos humanos e as características que os unem e diferenciam, e a cultura as expressa”* (Santos, 2009, p.7). Entender o que é e compreender a cultura faz-nos perceber como estamos perante um importante meio de crescimento intelectual de um povo.

O poder público, que a partir da Revolução Francesa<sup>17</sup> do final do século XVIII consolida a ligação do estado à cultura e segundo os *“modelos constitucionais liberais que se seguem e que promovem o acesso de todos à cultura”* (Centeno, 2010, p.100), tem vindo a posicionar a cultura como uma excelente fonte de crescimento económico, geradora de capital, novos empregos e de consumo local e turístico, criando assim as políticas culturais para uma melhor gestão das atividades e produtos desta área, sendo o poder político responsável por assegurar os subsídios e instrumentos para o seu bom desenvolvimento (Albuquerque, 2010, pp.78-81).

*“A importância de uma política cultural claramente definida é reconhecida quando se considera a cultura como um dos pilares de desenvolvimento da sociedade, promovendo a identidade de um povo, incentivando sua criação e participação, oferecendo um cimento único e multifacetado, onde o respeito à diversidade é pressuposto básico de existência. A necessidade*

---

<sup>17</sup> Como defende Habermas (in Centeno, 2010), foi a Revolução Francesa a responsável pela politização da esfera pública que emergiu da cultura e das artes, mas ao mesmo tempo lança a ligação prestigiante do Estado à cultura, sendo o responsável por facilitar a qualquer pessoa o acesso à cultura (Centeno, 2010, p.48)

*de uma política cultural repousa no fato de que a produção da cultura, nos seus diferentes aspetos, não será garantida se deixar às forças do mercado, assim como sua distribuição e consumo não ocorrerão da forma socialmente mais desejável. Assim, é importante ressaltar que a política cultural já nasce intimamente articulada a outras políticas públicas” (Reis, 2006, in Silva, Costa e Stapani, s.d., p.12).*

Unir o setor público com a comunidade empresarial é um importante passo para implementar uma atividade de comunicação ligada ao setor cultural. Sendo assim, o Estado é um importante aliado nesse processo, pelo que o seu papel na política cultural<sup>18</sup> dá-se de forma direta e indireta. Na primeira forma, torna-se planeador, produtor e avaliador de projetos culturais, enquanto na segunda forma, atrai a participação das empresas privadas através das leis de incentivo e mecenato cultural e fomenta a produção cultural do país. O Estado reserva assim para si a estratégia cultural do país e delega a realização de projetos nos agentes culturais. O objetivo destas políticas é criar uma identidade e imagem, tornando o território mais atrativo, sendo confortável aos moradores e interessante para quem o visita. Além de conseguir consolidar a indústria nacional em costume cultural do país, como as fábricas de azulejos, o artesanato e a gastronomia regionais (Albuquerque, 2010, pp.78-81).

Assim, a comunidade empresarial e os órgãos privados, tendo o conhecimento de todos os passos necessários para a implementação dos projetos culturais, o próximo passo é traçar as estratégias de comunicação na organização e executá-las junto do setor público (Silva, Costa e Stapani, s.d., pp.9-10).

Fortuna, Ferreira e Abreu (1999) defendem que a cultura e a sua divulgação podem aumentar a participação popular na vida pública. Também confirmam que o envolvimento de órgãos públicos e privados é primordial para a existência de interesse e desenvolvimento e/ou desequilíbrio dos espaços coletivos e dos seus públicos; caso haja um bom envolvimento, dá-se o desenvolvimento, mas no caso de não haver uma boa relação e interesse mútuo, podem existir desequilíbrios. Espaços de conservação do património cultural, artístico e arquitetónico, se bem conservados, desenvolvidos e divulgados pelas políticas culturais locais e regionais, seja pelas cidades e pelos órgãos locais e junto dos órgãos privados interessados, podem gerar o desenvolvimento tanto a nível cultural, como também económico e turístico (Fortuna, Ferreira e Abreu, 1999, pp.85-86). “[...] A moderna preocupação com a cultura nasceu associada tanto a necessidades do conhecimento quanto às realidades da dominação política. Ela faz parte tanto

---

<sup>18</sup> Este conceito será melhor apresentado mais adiante.



*da história do desenvolvimento científico quanto da história das relações internacionais de poder. [...] Cultura e nação são dimensões de referência necessárias para se entender o mundo contemporâneo*” (Santos, 2009, p.31; p.72).

A criação de valor abrangida pela inserção de conteúdos culturais numa cidade é não só excelente, como proporcionalmente inesgotável. O futuro político, económico e social de uma cidade, e a sua sustentabilidade dependem da capacidade de mostrar e promover a criação da cultura. Atualmente, segundo Senha (2010), o público começa a reconhecer os esforços e investimentos para a divulgação de atividades culturais em publicações, materiais didáticos e multimédia, e os mesmos já ganham expressão nas cidades (será Senha in Costa, 2009, p.77).

É pois, nas grandes cidades que se encontra grande parte da população multicultural, e também é lá que estão os locais físicos que proporcionam a produção e difusão das artes culturais, como os teatros, museus, monumentos, cinemas, com uma infinidade de características atrativas. Proporcionalmente é também onde está o maior desenvolvimento cultural e económico.

Em Portugal, a cultura adquire maior importância no decorrer do século XX com o Estado Novo, que valoriza o seu poder como meio fundamental para a propaganda de ideais. *“O regime salazarista procede à construção de novas redes de estradas, à restauração de monumentos nacionais, ao embelezamento das cidades por todo o país e à fundação do SPN (Secretariado de Propaganda Nacional)”* (Ferro, 1949 in Albuquerque, 2010, pp.69-75).

Na década de 1930, além das dificuldades económicas, a maior parte da população era analfabeta, favorecendo o atraso em que a sociedade se encontrava e tornando-se difícil a melhoria do contexto social. O SPN, sob a direção de António Ferro, desde a criação até 1949, pretendia beneficiar a propaganda, que visava promover o regime militar de Salazar, o turismo, para propagar o ideal do regime além-fronteiras, e a cultura popular, para a inclusão dos menos favorecidos da população. O apoio à cultura privilegiou a produção de eventos em detrimento do apoio à criação de estruturas para a produção cultural, era defendido o investimento no “espírito” (Albuquerque, 2010, pp.70-77; Centeno, 2010, p.110)

António Ferro, pouco a pouco, tenta salientar a arte moderna sem deixar de articulá-la com a arte popular, percebendo a eficácia da cultura como forma de controlo social e político. Era importante o povo estar ocupado para que não tivesse tempo de pensar e desejar mudanças no governo, sendo que, nos momentos de entretenimento, eram divulgados os ideais do regime, sem que a população desse conta. *“As preocupações com cultura surgiram associadas tanto ao progresso da sociedade e do conhecimento quanto a novas formas de dominação”* (Santos,



2009, p.81). Passando assim a cultura a ter um papel social fundamental. “[...] *António Ferro foi um elemento essencial para a afirmação da Cultura enquanto fator de coesão social, dando origem às primeiras políticas culturais em Portugal*” (Albuquerque, 2010, pp.70-77).

Com a entrada dos anos cinquenta e com o afastamento de Ferro, o regime toma para si o direito de definir a cultura necessária aos portugueses, tornando-se limitador e orientador o papel da Censura. Já na década de sessenta, “[...] *foram criados prémios de história e de crítica de arte [...] é também no final da década de 60 que o interesse de algumas empresas comerciais e bancárias pelo valor publicitário do mecenato se começa a manifestar, com a fundação do prémio ‘Soquil’, ligado diretamente à crítica de arte*” (Centeno, 2010, p.112). A formação no interior era escassa e obsoleta, os museus não dispunham de fundos para sobreviver, “facilmente se prova o desinteresse oficial por esta parte essencial da vida cultural da Nação” (ibidem).

Foi somente no governo de Caetano, sucessor de Salazar, que foram criados o Estado da Cultura e da Informação e Turismo, período em que ocorre a revolução de 25 de abril de 1974, e onde a política cultural enfrentaria os “desafios da democracia”, mas ainda caracterizada pela falta de planeamento cultural e de quadros competentes no poder público. Apenas no fim dos anos 1970 é que, em Portugal, se consolida o desenvolvimento das políticas culturais (ibidem, pp.112-113).

No fim do século XX, houve um grande investimento no setor cultural, observando-se grandes melhorias, nas bibliotecas públicas, museus, arquivos, programas de formação e festivais, sendo aspetos muito positivos para o país, mas mais ainda geradores de desigualdades, pois notava-se a forte centralização do setor somente nas grandes cidades (Albuquerque, 2010, p.82). Contra esta assimetria, o poder central desenvolve, a partir de 1995, políticas de descentralização, “[...] *nos anos 1980, foram criadas organizações culturais regionais, mas com pouca autonomia e orçamento insuficiente, tendo sido apenas em 1995 que viria a ser criado o Ministério da Cultura, reconhecendo assim a importância da cultura enquanto potenciador económico e social da sociedade portuguesa*” (Albuquerque, 2010, p.82).

É de notar que o aumento da programação para os públicos de museus, teatros e outros espaços culturais constitui uma das principais mudanças que marcam o setor cultural em Portugal nas últimas duas décadas (Martinho, 2007; Gomes e Lourenço, 2009; Gomes e Martinho, 2009). Esta é uma tendência que aparece em conformidade com objetivos de “democratização cultural” e “formação de públicos”, que, em Portugal, têm estado presentes nas

políticas culturais das administrações públicas desde meados dos anos 1990 do século XX (Lopes, 2007 in Martinho, 2013, pp.425-426).

Enquanto o Estado promove o acesso aos bens culturais, os municípios divulgam as suas atividades, fazendo parte desta comunicação dar a conhecer os eventos na área da cultura.

Antes de especificarmos os esforços desenvolvidos pelo poder local em termos culturais, torna-se fundamental salientar todo o trabalho de divulgação que o acompanha. A comunicação municipal tem vindo a ganhar importância, pois tem sido explorada como meio de atingir objetivos municipais específicos (Camilo, 1999, p.1). Compreenda-se comunicação municipal como o conjunto de atividades globais e integradas, verbais ou não-verbais, realizadas pelo município como meio de justificar os seus valores, atividades e objetivos, implicando um conjunto de interações de aspetos sociais e municipais (Camilo, 2006, pp.1-5).

Como todo o tipo de comunicação, também visa produzir efeitos e os seus objetivos são informar ou chamar a atenção, criar a pré-disposição e adesão, ação, transformando a pré-disposição em fidelização ou confirmação. Pretende mudar os comportamentos ou atitudes. Não devemos ignorar, entretanto, que a sua atuação deve ir ao encontro das necessidades e desejos das populações locais tendo como principais beneficiários os utentes ou munícipes, mas também tendo em vista o propósito de beneficiar a equipa autárquica que controla a vereação. Os efeitos esperados desta comunicação, baseada num conjunto de valores, normas, objetivos e procedimentos, são o de integração e coesão do município, dos públicos internos, da população e dos públicos externos (ibidem, pp.6-8).

De entre todas as cidades, Lisboa sendo capital do país, com uma localização geográfica privilegiada, é também onde se concentra a maior parte da população e a cidade que mais turistas recebe, a “Grande Lisboa” (ou seja, o centro histórico ou zona central) reúne todos os fatores para que a cultura, ou o turismo e a cultura (uma vez que o turismo está intrinsecamente ligado à cultura), se desenvolva com grande potencial económico e social (Albuquerque, 2010, pp.84-87). E sendo a comunicação municipal de Lisboa um misto político e social, como é a comunicação municipal global, deveria aproveitar-se de todos estes fatores e, fazer toda a gestão para que tudo corra bem e os impactos sejam minimizados, comunicar os seus eventos e todas as suas potencialidades, para que não só o turista, mas todos os beneficiários se sintam bem e queiram estar na cidade e aproveitá-la da melhor forma. Quanto mais entretenimento houver, mais público se atrai. Mas, infelizmente, segundo Costa (2009), a oferta cultural e os eventos têm sido

afetados pelo modelo de governação que a cidade de Lisboa possui, sendo muito burocrático e politizado e o trabalho nesta área pouco estimulado e apoiado.

Sendo as empresas municipais constituintes de uma política menos burocrática e de uma gestão mais flexível, o objeto de análise escolhido para este estudo de caso é a Empresa Municipal de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, a EGEAC, que concretiza a gestão de diversos eventos e equipamentos culturais da cidade de Lisboa.

*“A oferta cultural municipal traduz-se essencialmente numa série de eventos, estruturas e equipamentos tutelados na sua maioria pela Direção Municipal de Cultura (DMC), sendo que outros estão sob a alçada da empresa municipal EGEAC. Embora a EGEAC utilize igualmente recursos financeiros municipais para a área da cultura, assume-se como uma entidade autónoma, constituindo-se numa estrutura mais ágil e flexível, capaz de gerir uma rede de equipamentos municipais de funções diferenciadas, mas importantes no contexto cultural da cidade”* (Costa, 2009, pp.68-69).

A EGEAC é a empresa municipal criada pela Câmara Municipal de Lisboa com o objetivo de gerir os espaços culturais a ela atribuídos e ser responsável pela realização de alguns eventos como por exemplo, as Festas de Lisboa e o Carnaval na rua. Os estatutos descrevem que esta entidade empresarial local de direito público é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial sendo financiada pelas receitas próprias e os contratos-programa celebrados com a Câmara. A gestão da EGEAC nos domínios que lhe foram atribuídos visa a promoção do desenvolvimento económico local e assegura a sua viabilidade económica e equilíbrio financeiro. Neste contexto, os equipamentos tutelados são geridos e financiados de acordo com a génese da empresa municipal (EGEAC: 2015).

Sendo a cultura um importante meio de difusão de um povo e de muita influência ao seu crescimento, a comunicação da cultura num município não poderia ser menos importante, sendo responsável pelo desenvolvimento e crescimento dos cidadãos que nele habitam, portanto um importante ponto a ser gerido e valorizado pelos governantes.

## PARTE II: Estudo Empírico

### Capítulo 5: Metodologia

#### 5.1. Questão de partida

Podemos delimitar claramente o papel das Relações Públicas e do Marketing na gestão estratégica da comunicação numa empresa municipal do setor cultural? Existe um contributo diferenciado de cada uma destas atividades profissionais da área da comunicação?

#### 5.2. Objetivos de pesquisa/investigação

A proposta do presente trabalho é a realização de uma dissertação acerca do relacionamento entre as Relações Públicas e o Marketing, complementando o estudo teórico com um estudo de caso de uma empresa municipal, neste caso, a EGEAC, a empresa municipal da cidade de Lisboa responsável pela Gestão de Equipamentos e Animação Cultural. O intuito do estudo passa por comprovar se o conhecimento alcançado com uma revisão bibliográfica apurada se revê no objeto empírico analisado, tentando descobrir se, nos dias atuais, as empresas municipais fazem alguma diferenciação entre as duas atividades profissionais da área da comunicação. A principal vantagem da metodologia de Estudo de Caso é o facto de ser inesgotável e, desta forma, poder criar-se uma sinergia entre o método do investigador e o objetivo da pesquisa. Robert Stake afirma que os estudos de caso têm como objetivo tornar um caso compreensível através da sua particularização (Stake, 2012).

Os objetivos deste estudo passam por identificar as tendências atuais da comunicação estratégica no setor cultural, descobrir se o que está definido teórica e conceitualmente encontra paralelo na realidade estudada, registar o papel de cada função de comunicação (RP versus MKT), perceber como melhor posicionar estrategicamente a comunicação na cultura, perceber qual a aproximação aos públicos, sendo estes entendidos genericamente como *stakeholders* ou mais especificamente como consumidores, e como se cumprem as expectativas e as necessidades quer destes quer da própria organização e como são utilizados os meios digitais e as redes sociais na interação e troca de experiências comunicacionais.

O problema que esteve na base desta pesquisa foi a observação/constatação de constrangimentos e indefinições ao nível das atividades de comunicação, sem uma clara separação das funções de Relações Públicas e Marketing na gestão de processos comunicacionais numa empresa ligada à cultura, mais concretamente numa empresa municipal responsável pela dinamização de espaços urbanos de cultura. Como ponto de partida, queremos

então verificar se é possível delimitar claramente o papel das Relações Públicas e do Marketing na gestão estratégica da comunicação de uma empresa do setor cultural, clarificando o papel e o contributo de cada uma.

A EGEAC possui várias Direções e Gabinetes que trabalham no âmbito das funções que se pretendem analisar neste estudo, para além de cada um dos seus equipamentos possuir um departamento ou serviço de comunicação independente, e onde profissionais de Relações Públicas e de Marketing trabalham em conjunto para que tudo aconteça. O estudo de caso que nos propomos realizar visa analisar se se verificam funções, tarefas ou competências no âmbito de cada uma destas atividades e se, em algum momento, alguma destas prevalece, identificando os diferentes contributos. Esta verificação é importante para avaliar como se processa o desenvolvimento de uma comunicação estratégica mais eficiente e eficaz, quer visando o aumento de vendas, quer visando a mudança de comportamentos, numa tentativa de perceber se ambas as áreas trabalham melhor integradas, lado a lado ou ainda quando uma prevalece sobre a outra.

### 5.3. Unidade de observação

Sendo a autora do presente trabalho uma utilizadora dos diversos equipamentos culturais em Lisboa e participante assídua dos variados eventos e da programação cultural, não foi difícil a escolha da EGEAC para realizar o estudo de caso. Além dos diversos eventos que a empresa organiza, o fato de gerir vários equipamentos culturais também influenciou a decisão, pois a possibilidade de poder analisar a forma de trabalhar a comunicação estratégica com dinâmicas e culturas diferentes, trabalhando com os mais variados parceiros, patrocinadores e com a comunidade, sugeria uma análise completa e uma visão global da forma de trabalhar a cultura nacional sob a tutela de uma Câmara Municipal.

O estudo de caso é uma das metodologias de investigação a que o investigador pode recorrer para atingir o seu objetivo científico, tratando-se de um método de natureza empírica que contribui para uma análise e compreensão profunda e detalhada das interações e dos processos complexos da vida real, ou seja, pretende investigar e analisar, de forma intensiva, fenómenos no seu contexto real com o objetivo de conseguir uma melhor compreensão desses fenómenos nos seus vários níveis de análise. Com este método pretende-se obter uma visão integral dos múltiplos aspetos que se interligam entre o contexto e o enquadramento (Duarte, 2008, pp.125-126; Maffezzolli e Boehs, 2008, pp.106-109).

Robert Yin defende que esta metodologia é uma estratégia indicada quando se pretende entender os processos relacionados com um determinado fenómeno: *“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”* (Yin, 2009, pp.11-14).

Focando mais especificamente o estudo de caso instrumental<sup>19</sup>, este visa analisar um caso particular, e a informação recolhida é examinada para prover *insights* sobre um assunto ou para o refinamento da teoria. O caso tem interesse secundário, e o seu papel é de apoio para fornecer a compreensão sobre algo (Creswell in Maffezzolli e Boehs, 2008, p.99).

Diversos autores, Yin (2005) ou Stake (1999) por exemplo, apontam que uma das desvantagens da realização do estudo de caso é o acesso ao levantamento de dados, assim como a sua publicação, devido à confidencialidade e ao anonimato dos entrevistados, o que não é a realidade do presente estudo, uma vez que a entidade investigada é claramente identificada. Outro inconveniente é o efeito da implicação do investigador na realidade do estudo e os seus reflexos nos resultados, podendo influenciar a direção das descobertas e das conclusões devido a experiências anteriores e pela proximidade do caso em estudo. Mas, isto também não ocorre neste caso, pois os dados recolhidos sobre a EGEAC são claros, e os que serão fornecidos pela realização de entrevistas poderão confirmar este fato; acresce que, por se tratar de pessoas da área da comunicação, são também experientes na área, não deixando margem a influências do investigador. O facto de a EGEAC ser uma empresa municipal, e apesar de se reger pelos direitos e deveres de uma empresa privada, tem de trabalhar conjuntamente com a CML; e este é outro entrave pois prevalecem as regras da comunicação municipal. Ora, sendo esta de uma constância vincada, poderá dar indicações de que as empresas municipais na área da cultura provavelmente se veem plasmadas na presente realidade em estudo, limitando o desenvolvimento da própria EGEAC e deixando a desejar na extrapolação dos resultados da investigação, ou até dificultando a sua generalização, pois assim deveriam ser analisados caso a caso. A verdade aplicada quando as empresas trabalham em conjunto não é a mesma de quando trabalham separadas (Meirinhos e Osório, 2010, pp. 52-56).

---

<sup>19</sup> Optou-se por estudar a EGEAC para retirar conclusões mais genéricas sobre o papel das RP e do MKT numa área específica, ou seja, num setor particular: uma empresa municipal de cultura. E tanto podia ser a EGEAC como qualquer outra no mesmo âmbito e setor de atividade. Creswell (1997) “um caso particular é examinado para prover insights em um assunto ou para o refinamento da teoria. O caso tem interesse secundário, e seu papel é de apoio para fornecer a compreensão sobre algo.”

#### 5.4. Instrumentos de investigação

As metodologias de investigação são utilizadas pelas ciências no estudo da realidade, com o objetivo de analisar um determinado fenómeno. Para isso, recorre-se a um conjunto de procedimentos em que são formuladas hipóteses a serem comprovadas. Hipóteses estas que no presente estudo giram sempre em torno da análise do tipo de comunicação empregue e a sua utilização estratégica. Ou seja, neste caso, o contributo de cada disciplina de comunicação deixa adivinhar três hipóteses centrais:

H1: Na EGEAC, os processos comunicacionais são assegurados com diferentes contributos da parte das disciplinas de Relações Públicas e do Marketing, sem distinção clara dos limites de ambas.

H2: No entendimento da comunicação da EGEAC, a disciplina do Marketing prevalece sobre a disciplina das Relações Públicas.

H3: Na EGEAC, a comunicação desenvolvida é mais focada no consumo da cultura, visando assegurar o aumento da venda de bilhetes e da participação nos espetáculos e eventos culturais programados, do que na adoção de comportamentos e hábitos culturais numa lógica educativa e de promoção do indivíduo.

Propomos encontrar as respostas às dúvidas que nos assolam e esclarecer estas hipóteses na recolha de informação com recurso à aplicação de diversas ferramentas e instrumentos de pesquisa, nomeadamente através da revisão bibliográfica, da realização de entrevistas exploratórias com informantes privilegiados, entrevistas semi-estruturadas e qualitativas feitas aos responsáveis de comunicação dos diferentes gabinetes e direções, tanto dos serviços centrais como dos equipamentos da organização e, se necessário, a outros colegas da área. Iremos ainda recorrer à elaboração de uma análise PEST da cultura em Lisboa, sendo a preocupação principal compreender a forma como os participantes, neste caso a direção da EGEAC, percecionam a situação ou as melhores diretrizes de trabalho, para que se possa comprovar ou contrapor os problemas de pesquisa e a questão de partida. Já na conclusão desta dissertação, a utilização da análise SWOT ajudará a sistematizar as ideias trabalhadas ao longo dos capítulos empíricos, ao mesmo tempo que se espera que a organização em análise possa utilizar em proveito próprio esses mesmos dados e reflexões.

Ao longo deste tópico, será comentada e explicada cada uma das ferramentas a serem utilizadas para o estudo em questão.



#### 5.4.1. Pesquisa bibliográfica e documental

Como foi referido, uma das ferramentas utilizadas no método escolhido são as fontes de informação ou evidências, que segundo Yin (2005) compreendem: documentos; registos em arquivo; entrevistas; observação direta; observação participante, e evidências físicas. Stake (1995) descreve a importância da descrição do contexto como uma possível fonte de recolha de informação, como forma complementar (Stake in Maffezzolli e Boehs, 2008, p.101).

Citando ainda a fonte de informação, a pesquisa bibliográfica ou documental consiste na recolha de material relacionado com a investigação, que podem ser estudos já efetuados anteriormente, publicações sobre o assunto, comunicados, memorandos, cronogramas ou qualquer outro tipo de registo, sendo muito útil para fazer um retrato sobre a realidade que se quer estudar (Maffezzolli e Boehs, 2008, p.102).

Para o presente estudo, recorreu-se principalmente a outras teses sobre a EGEAC, cujos autores tiveram acesso privilegiado a informação, que agora já não consta em mais lugar algum, e também a informação disponível na página oficial da empresa na internet<sup>20</sup>, como o Relatório e Contas de 2013, a Ata da CML que regulamenta e aprova a atividade da EGEAC, o Acordo de Empresa de 2009, o relatório Instrumentos de Gestão Previsional de 2014, os Estatutos de 2013 e o último Boletim Municipal nº 993 de 2013, o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão 2012 e, finalmente, o relatório de trabalhadores por vínculo, datado de agosto de 2012. Na página oficial da empresa na internet também consta a informação institucional e os seus estatutos em formato de Boletim Municipal.

#### 5.4.2. Entrevistas

A entrevista é a técnica de pesquisa mais importante, pois é uma das técnicas de recolha de informação mais utilizada na investigação científica e permite obter, de forma rápida e direta, a informação pretendida junto da fonte adequada, bem como a opinião efetiva e real dos indivíduos relativamente ao estudo que se pretende efetuar. A forma será de entrevista semi-estruturada que consiste num tipo de entrevista previamente preparada, na qual as questões são colocadas seguindo um determinado guião, aplicado da mesma forma a cada entrevistado (Maffezzolli e Boehs, 2008, p.102), cumprindo assim o objetivo e enquadramento desejados, englobando todas as informações necessárias para retirar conclusões de forma mais efetiva.

---

<sup>20</sup> “Institucional” - Apresentação da Empresa (2010). Site oficial da EGEAC. Recuperado em: <http://www.egeac.pt/institutional.php>



Contudo, não se pretende aplicar um guião demasiado rígido, deixando algum espaço ao entrevistado para comentários e explicações suplementares, na expectativa de se conseguir uma informação mais rica e sustentada.

O guião das entrevistas (anexo 1) terá como apoio da sua formulação o estudo teórico previamente desenvolvido, justificando cada questão e onde as respostas serão analisadas com base nas diferentes funções de comunicação das áreas do Marketing e das Relações Públicas, sendo a informação teórica estudada e a recolhida colocada num quadro<sup>21</sup> criado para facilitar a comparação, a análise e compreensão, ajudando a identificar melhor os cruzamentos e sobreposições, relativamente à comunicação da EGEAC.

Para a marcação das entrevistas, recorrer-se-á a um contacto privilegiado, que foi previamente estabelecido, no intuito de facilitar o acesso à empresa e à sua gestão. O contacto para as marcações das entrevistas poderá ser por telefone ou correio eletrónico, sendo a pessoa previamente informada da intenção e do objetivo da entrevista. As entrevistas serão presenciais, num local e hora previamente combinados, tendo por base o tempo limite de duas horas para cada marcação/encontro.

Na data, hora e local estabelecidos, será explicado o funcionamento das questões, será apresentado o guião, salientando os diferentes passos e decisões metodológicas da entrevista e será solicitada autorização para efetuar a gravação, evidenciando o intuito de facilitar o tratamento dos dados. A transcrição parcial das entrevistas constará no anexo 2, e as entrevistas efetuadas serão gravadas na íntegra em um CD que acompanhará a tese finalizada, para eventuais consultas. Em baixo lista de entrevistados:

- Cecília Folgado, atual Diretora de Comunicação da Casa Fernando Pessoa e anterior Responsável de Comunicação do Teatro São Luís e Diretora do DCI na EGEAC;
- Ana Pereira, atual Diretora de Comunicação do Teatro São Luiz;
- Catarina Medina, atual Diretora de Comunicação do Teatro Maria Matos;
- Maria Cecília Cameira, atual Diretora de Comunicação e Relações Públicas do Padrão dos Descobrimentos.

Ao contato privilegiado e à empresa em análise será entregue uma cópia da dissertação finalizada e do CD das entrevistas.

---

<sup>21</sup> Ver Quadro de Análise na página 97.

### 5.4.3. Análise PEST

Para uma análise mais detalhada e para que se possa relacionar a forma de trabalho global e a visão da EGEAC com todo o meio envolvente, será aplicada uma análise PEST à cultura e à própria EGEAC, por forma a poder analisar o desenvolvimento da cultura em Lisboa de uma forma geral para depois afunilar para o estudo da organização, criando assim uma sinergia. O ponto primordial para a execução desta análise é identificar os principais fatores que terão impacto sobre a organização. Tendências económicas e desenvolvimentos tecnológicos podem afetar os aspetos da vida social da comunidade. Esses reguladores são diferentes, dependendo da indústria e da organização que está em análise, sendo também importante estabelecer as inter-relações entre eles (Gregory, 2010, p.51-59). O mais importante nesta análise é perceber que assuntos podem ter impacto no relacionamento existente da EGEAC com todos os envolvidos e que assuntos têm de ser desenvolvidos para a melhoria deste mesmo relacionamento ou de outros (Tench e Yeomans, 2009, p.21).

*“Algumas das questões "big picture" que enfrentam a maioria das organizações, e questões de comunicação com ramificações profundas são: a globalização; o impacto da tecnologia (especialmente a internet); uma cultura de consumismo e atitudes de consumo; diversidade; individualismo; a fragmentação dos meios de comunicação; migração em massa e as alterações demográficas. Através da realização de uma análise PEST minuciosa, que analisa não só os desenvolvimentos atuais, mas também futuros, é possível identificar as questões potencialmente mais significativas que possam afetar a organização e fazer o acompanhamento destas questões”* (Gregory, 2010, p.51-59).

Esta análise deteta as questões em que a organização pode ter um contributo e, portanto, moldam o seu resultado de forma ética e benéfica. A análise das questões funciona para assinalar os fatores externos, políticos, económicos, sociais ou tecnológicos, que exigem uma mudança na organização; e identifica as áreas onde possa ter um contributo para influenciar o debate público e o resultado. O único inconveniente desta análise é que se torna difícil quantificar e analisar um ambiente complexo e em constantes mudanças, como é o caso do ambiente tecnológico que inclui as redes sociais, que se alteram a cada segundo, tornando difícil, por exemplo, a sua monitorização e a definição de tendências (Gregory, 2010, p.51-59).

**Figura 2: Quadro resumo da análise PEST**

| <u><b>POLÍTICA</b></u>   | <u><b>ECONÓMICA</b></u>  |
|--|--|
| Legislação ambiental<br>Legislação laboral<br>Legislação comercial (incluindo estrangeiro)<br>Mudança/Continuação do governo<br>Alianças políticas dentro e entre países                                     | Taxas de juros<br>Inflação<br>Meios de pagamento<br>Níveis de pobreza<br>Rendimento disponível<br>Ciclos económicos/de negócio<br>Condições económicas/de negócios mundiais<br>Custos de energia |
| <u><b>SOCIAL</b></u>   | <u><b>TECNOLÓGICA</b></u>  |
| Mudanças e crescimento populacionais<br>Estilos de vida<br>Níveis de educação<br>Distribuição de renda/riqueza<br>Tendências de compra do consumidor<br>Preocupações e atitudes sociais<br>Hábitos de compra | Novas descobertas<br>Ritmo de mudanças<br>Investimento tecnológico<br>Gastos em pesquisas e desenvolvimentos<br>Caducidade<br>Impacto e acesso das novas tecnologias                             |

(fonte: Gregory, 2010, p.51-59)

#### 5.4.4. Análise SWOT

A maneira mais sensata e útil de concluir esta dissertação, será utilizando uma grelha de análise SWOT, podendo desta forma avaliar-se globalmente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) para que se possa realizar a monitorização das tendências e mudanças importantes e que podem afetar o desenvolvimento da EGEAC junto do mercado e dos agentes envolvidos (Kotler e Keller, 2007, p.50). Trata-se de um sistema simples que serve para posicionar ou verificar o tipo de cenário em que a organização está inserida, posicionando-a estrategicamente no mercado. As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da organização. São importantes para que se rentabilize o que existe de positivo e reduza os pontos fracos. As oportunidades e ameaças são previsões do futuro que permitem a identificação de aspetos que podem constituir ameaças à implementação de estratégias, e de outros que podem constituir oportunidades para alcançar os objetivos delineados.

Os dois primeiros elementos, forças e fraquezas, podem ser vistos como conduzidos internamente e específicos para a organização. Os outros dois, oportunidades e ameaças, são normalmente externos e terão sido, em grande parte, identificados através da análise PEST (Gregory, 2010, p.51-59). A análise SWOT é utilizada já há muitos anos e a origem do termo é

desconhecida, mas é uma análise sintética, facilmente construída com diversos pontos de vista numa produção de ideias, e que reduz a quantidade de informações facilitando a tomada de decisão (Nixon, 2010, p.216).

Evans e Wright (2009) e Ip e Koo (2004) sugerem que a análise SWOT não deve ser aplicada isoladamente, mas sim com o suporte de mais ferramentas de análise como as 5 forças de Porter ou o *balanced scorecard*, para uma análise mais completa e fidedigna. Outros autores, como Pickton e Wright (1998) e Warren (2002) afirmam que esta análise produz uma lista superficial de outputs e que pode ser perigosamente simplista. Além da classificação nos únicos quatro quadrantes ser algumas vezes desafiadora, pois forças não trabalhadas podem transformar-se em fraquezas e oportunidades aproveitadas pela concorrência podem tornar-se ameaças, também pode ser difícil interpretar pontos simples sem mais detalhes (ibidem, pp.234-236).

Mas apesar das dificuldades apresentadas, esta análise é a ferramenta preferencial para um arranque rápido no processo de planeamento de estratégias, pois o objetivo da análise SWOT é identificar e, em seguida, priorizar as grandes questões que a EGEAC possa enfrentar, a fim de posteriormente ser possível projetar programas de relações públicas. Por definição, a análise irá identificar as questões que têm importância estratégica, uma vez que isola as áreas que têm significado social e empresarial para o caso particular em estudo. Ao abordar essas áreas, a função de relações públicas será capaz de demonstrar o seu contributo para a eficácia organizacional (Gregory, 2010, p.51-59, Nixon, 2010, p.234).

## Capítulo 6: A Análise PEST da Cultura e da EGEAC

Com a atual situação de crise económica e social do país, a cultura tem sido muito afetada pois o que as pessoas primeiro deixam para trás são as atividades de lazer e tempos livres, o que inclui participar e assistir a espetáculos e eventos culturais. Na realidade, em Portugal é cada vez menor a taxa de participação cultural, sendo o baixo poder de compra um dos fatores mais apontados<sup>22</sup>. Segundo o último relatório da Fundação Manuel dos Santos<sup>23</sup>, 2013 foi o ano de maior índice de taxa de desemprego, num total de 16,2% da população de Portugal. Os cortes salariais e, mais grave, o desemprego geram uma situação negativa prolongada na vida das pessoas, o que leva à depressão e a um país mais negativista e que não acredita no futuro. Por essas e outras razões, grande parte dos portugueses considera-se insatisfeito com a vida<sup>24</sup>, e as pessoas mais infelizes também ficam mais facilmente doentes e deprimidas.

A EGEAC, enquanto empresa municipal da cidade de Lisboa responsável pela Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, desenvolve programas culturais para os cidadãos da cidade, na sua maioria, a custo zero, o que possibilita a participação da população, apesar da crise que assola o país, possibilitando contrariar uma situação negativa. Mas, isso exige um trabalho árduo de comunicação, para que a informação e as mensagens cheguem aos destinatários e lhes suscitem interesse em participar. É importante que a cultura e os seus diferentes programas e eventos sejam divulgados, mas é sobretudo fundamental contar com a participação dos cidadãos, para que possamos ver a atual situação revertida e assistir à valorização deste setor.

Entretanto, para que a divulgação seja efetiva junto de todos os *stakeholders* em geral, ou centrando a ação nos consumidores em particular, há um grande trabalho comunicacional estratégico, de planeamento e de organização que envolve a participação de profissionais representando várias áreas, entre elas as Relações Públicas e o Marketing. Apesar de quase todos os eventos serem de participação gratuita, ainda há os que exigem venda de bilhetes e onde existe o envolvimento de patrocinadores e parceiros, que pagam para divulgar as suas marcas, mas que acordam participar consoante o feedback que poderá ser gerado, isto é, mediante a visualização e acréscimo de vendas que a marca poderá obter. Isto significa uma divulgação, dependendo do evento ou da programação, para um público muito ~~diverso~~/diversificado.

<sup>22</sup>Carvalho, Cláudia (2013). Porque continuamos a não consumir Cultura? Falta de Educação e dinheiro. Recuperado em: <http://www.publico.pt/culturaipilon/noticia/quando-foi-a-ultima-vez-que-foi-ao-cinema-e-ao-teatro-e-ha-quanto-tempo-nao-visita-um-museu-1613057> (consultado a 10.01.2015)

<sup>23</sup>Site INE, PORDATA (2014). Recuperado em: [www.pordata.pt/Pesquisa/](http://www.pordata.pt/Pesquisa/) (Anexo 4) (consulta a 09.01.2015)

<sup>24</sup>SEDES (2012). O Impacto da Crise no Bem-estar dos Portugueses. Recuperado em: <http://www.sedes.pt/multimedia/File/SEDES-lcc-Estudo.pdf> (consultado a 10.01.2015)

Para que seja possível examinar a efetividade do plano estratégico, é necessário realizar uma ampla análise e identificar os principais fatores que terão impacto sobre a EGEAC, as tendências económicas que podem determinar as decisões políticas e a evolução tecnológica que pode afetar aspetos da vida social. Todos estes são temas que as organizações têm de estar cientes que geram mudanças e que podem eventualmente resultar em problemas a enfrentar<sup>25</sup>.

## 6.1. Enquadramento Político

### Estrutura de Gestão

O problema central desta análise refere-se à provisão cultural da cidade de Lisboa. Se pensarmos sobre qual deveria ser o real papel da própria CML, poder-se-ia avançar a hipótese de esta ser facilitadora e dinamizadora de um conjunto de iniciativas, apoiando a multiplicidade de espaços e a atividade cultural, contribuindo assim para promover o aumento da vitalidade multicultural da cidade de Lisboa, não se limitando ao papel de programadora. Mas, a oferta cultural é traduzida numa série de eventos, estruturas e equipamentos, na sua maioria amparados pela Direção Municipal da Cultura (DMC) da CML, e outros pela EGEAC. As funções e as competências de cada entidade nunca foram muito bem delimitadas e diferenciadas, uma vez que a EGEAC também utiliza recursos municipais. Sendo a CML a principal acionista da EGEAC, isso leva a uma concorrência entre estes dois organismos, o que gera um desentendimento no que toca a articulações de programação (Costa, 2009, p.69).

Segundo Cecília Folgado<sup>26</sup>, “a comunicação da área da cultura dentro da CML é realizada por um conjunto de gabinetes e departamentos, e os equipamentos são geridos de acordo com um conjunto de práticas, desenvolvimento de iniciativas, e apoio a estruturas e projetos. Fora do esquema orgânico da CML está a EGEAC, que inicialmente era responsável pelo gabinete das festas e da recuperação do património. Atualmente, já não há grandes diferenças, o processo já não é tão célere, as empresas municipais têm quase tantas obrigações e burocracias como os próprios órgãos camarários”.

Parece ser do conhecimento de quem trabalha nesta área, que o que mais afeta e condiciona a oferta cultural da cidade é o modelo de governação da CML, onde existe um problema de visão estratégica sobre a cultura entre a CML, a Vereação da Cultura e a DMC, gerando deficiências na articulação entre departamentos, divisões e equipamentos, uma enorme

---

<sup>25</sup> Pesquisa de Notícias (Anexo 3)

<sup>26</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

falha na comunicação e uma gestão financeira tão complicadas e burocráticas, que não permitem autonomia de nenhum serviço. Seria urgente pensar numa “*forma de gerir uma cultura menos politizada e mais pública*”, com uma lógica de continuidade e sustentabilidade, sem estar dependente de ciclos eleitorais, sem ter projetos abandonados e ao sabor dos orçamentos, financiamentos e vontades políticas e pessoais desiguais, pois esta indefinição cria ausência de coerência entre os equipamentos de mesma natureza, que muitas vezes acabam por se sobrepor na programação das atividades e nos projetos. “[...] *O trabalho em rede na cultura é pouco estimulado e apoiado [...]*” (Costa, 2009, pp. 69-70).

Em entrevista a dois colaboradores do Núcleo de Gestão Web dentro do Departamento de Marca e Comunicação da CML<sup>27</sup>, onde se sustenta a estratégia de vender ideias, conceitos, iniciativas, e se afirma que o mais importante é moldar a população, mudar comportamentos, lidar com emoções, facilitar a compreensão das pessoas e ajudar divulgando planos e documentos públicos, fazendo também a gestão dos comunicados de imprensa, percebe-se que a CML cuida da parte social e trabalha muito em parceria com as freguesias, numa perspetiva mais política e que engloba todos os assuntos referentes ao bem-estar da população, ao contrário da EGEAC que trabalha somente na perspetiva da cultura, estabelecendo ligações com a população, associações e juntas de freguesia na cidade de Lisboa neste sentido (cultural). Quando a EGEAC organiza um evento ou participa na coprodução juntamente com a CML, para que este evento aconteça, tem que trabalhar em conjunto com a DMC, para a disponibilização dos espaços públicos. A DMC tem uma equipa preparada para dar apoio a eventos *outdoor* na cidade, para perceber o impacto e fazer toda a preparação para que tudo corra bem, disponibilizando toda a estrutura necessária, como segurança, limpeza, mão-de-obra, etc.

Referente às Festas de Lisboa, a EGEAC funciona como um agregador, divulgando todo um “pacote” de eventos que acontecem na cidade, que tem a ver com as Juntas de Freguesia, entidades privadas e os patrocinadores. A EGEAC faz toda a gestão deste evento pelo fato de poder estabelecer parcerias estratégicas junto de entidades privadas e do setor empresarial permitindo rentabilizar o incremento da atividade de forma sustentável. O mesmo não poderia ser realizado pela CML, pois esta teria que abrir um moroso e burocrático concurso público, sendo este um dos motivos pelas quais a EGEAC faz a liderança deste evento. Outro motivo pelo qual as Festas de Lisboa são tratadas pela EGEAC, e não pela CML, é de caráter histórico, uma

---

<sup>27</sup> Transcrição parcial da entrevista de Paulo Vilhena e Anabela Silva realizada em 05.05.2015 no Núcleo de Gestão Web da CML (anexo 2)



vez que este organismo já foi um dos Gabinetes da CML (Gabinete das Festas). Junta-se a isto a experiência em lidar com o evento e toda a envolvimento<sup>28</sup>.

### Estrutura Política

Somando ao exposto a renúncia e a alteração do presidente da CML em Abril de 2015<sup>29</sup>, podem então gerar-se mudanças a vários níveis dentro da própria CML, como nas empresas municipais, entre elas a própria alteração do órgão de maior importância da EGEAC, o seu Conselho de Administração, o que pode ter diversas consequências, nomeadamente o aparecimento de notícias negativas. São disso exemplo os seguintes títulos noticiosos: “A criação de uma direção municipal do património foi alvo de muitas críticas da oposição” ou ainda “Proposta 094/CM/2015 - Reorganização dos Serviços Municipais”<sup>30</sup>. Ainda dentro do mesmo assunto, o novo presidente da CML, Fernando Medina, está a levar adiante a reorganização da CML, o que tem causado muitas críticas por parte dos outros partidos políticos, entre estas uma crítica referente à pouca importância dada à cultura, devido a “*sucessivas transferências de competências para a Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural (EGEAC)*”.<sup>31</sup>

A CML divulga a cultura e os equipamentos culturais sem distinção, não interessando quem faz a gestão. A comunicação da CML é maioritariamente voltada para as Relações Públicas, e como citado anteriormente, não faz divulgações para gerar lucro ou algum benefício monetário, sendo o seu intuito passar uma ideia, mudar um comportamento. A comunicação é um misto político e social, ou seja, reúne os assuntos referentes ao bem-estar da população e de caráter informativo.

### Política Cultural

Independentemente do partido político, uma coisa todos eles têm em comum: a democratização da cultura, a criação artística independente, a valorização da formação e da educação e a constituição de públicos, tudo sendo possível através da instituição e implementação da qualificação do público participante e não-participante, e das práticas da cultura. Não basta ter espaços e equipamentos e apenas conservá-los, não basta administrá-los, é necessário estar continuamente a animá-los, a utilizá-los, e fazer deles centros de atividades culturais. Neste sentido, as Câmaras podem optar por gerirem internamente ou procurarem outras

<sup>28</sup> Transcrição parcial da entrevista de Paulo Vilhena e Anabela Silva realizada em 05.05.2015 no Núcleo de Gestão Web da CML (anexo 2)

<sup>29</sup> Pesquisa de Notícias (Anexo 3)

<sup>30</sup> Proposta 094/CM/2015 - Reorganização dos Serviços Municipais (2015). Recuperado em: <http://www.am-lisboa.pt/301000/1/002500,000278/index.htm> (Consultado a 17 Maio 2015)

<sup>31</sup> Boaventura, Inês. (2015) Reorganização da Câmara de Lisboa avança com muitas críticas da oposição. Recuperado em: <http://www.am-lisboa.pt/101000/1/002572,042015/index.htm> (Consultado a 09 Maio 2015)



soluções, como as parcerias ou produtores individuais, por exemplo as associações e cooperativas (Silva, 2004 e Silva, 1995 in Centeno, 2009, pp.2983-2987).

No caso mais específico da CML, ela própria mostra-se como um entrave ao bom funcionamento das políticas existentes na área da cultura, sendo pouco democrática e transparente e insuficiente para uma cidade como Lisboa. Junta-se a isto a falta de comunicação e trabalho em rede, não existindo uma cooperação e partilha de informação para a construção e acumulação de conhecimento e experiências. E em vez de procurar a melhoria do sistema, procura forma de poder ultrapassá-lo e adapta a sua missão aos objetivos de outras instituições, o que não garante mais transparência, eficácia ou a participação da população (Costa, 2009, pp.78-96).

Tratando-se da EGEAC, é preciso delimitar claramente o seu papel e o papel da vereação da área, pois parece haver uma instabilidade no que compete à cultura e a própria EGEAC acaba por abranger áreas e dimensões fora da gestão de equipamentos e do património da cidade. Este mau funcionamento resulta na ineficácia ou mesmo na inexistência de políticas setoriais para determinadas áreas, mais especificamente neste caso a área cultural, o que acaba por permitir outras formas de gestão e promoção de dinâmicas culturais, com as comunidades locais a encontrarem novas formas para o seu desenvolvimento (ibidem).

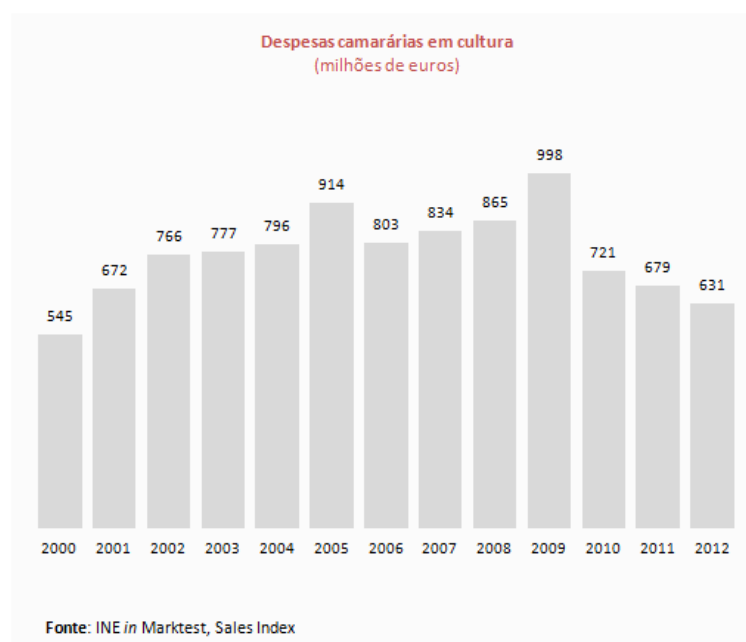
## 6.2. Enquadramento Económico

### Orçamento

Juntando-se aos problemas anteriores, o período atual atravessa a segunda mais grave crise económica da história recente, e a situação difícil em que se encontra a CML reflete-se na qualidade e na quantidade da programação cultural oferecida ao público. Tais dificuldades orçamentais refletem-se também nos próprios equipamentos, chegando a um patamar mínimo de eficiência, no seu limite atingindo e prejudicando o atendimento ao público, resultando numa má imagem do equipamento e da própria oferta cultural (Costa, 2009, p.71). Daí, como mencionado anteriormente, a criação de empresas de carácter municipal, para as quais a CML transfere a gestão de certos espaços e equipamentos, de forma que estes possam alavancar parcerias e partir para a angariação de receitas próprias, tudo a pensar na possibilidade de melhorar o fornecimento de serviços e da oferta.

*“Depois de uma tendência de crescimento observada até 2009, quando os municípios investiram perto de 998 milhões de euros em cultura, os valores decresceram sistematicamente nos últimos anos. O valor agora registado é 63% o atingido em 2009 e está perto dos valores observados no início da década anterior” (Marktest, 2012).<sup>32</sup>*

**Gráfico 1: Despesas Camarárias em Cultura**



Em Portugal são exemplos da crise: a queda do PIB, o aumento da carga fiscal, o aumento do desemprego, em particular o desemprego jovem, gerando uma grande diminuição do poder de compra dos portugueses, e uma queda do consumo interno. Segundo estatísticas do Eurostat<sup>33</sup> de 2015, o poder de compra dos portugueses em relação à cultura é inferior à média dos restantes países da União Europeia e em relação ao próprio país comparado com anos passados. *“Demais, se a cultura não é uma prioridade material, cada vez mais configura-se sê-lo imaterialmente. Até porque à crise financeira se sobrepõe uma crise bem mais real e daquela motivadora: a de uma sociedade com a ética em destroços” (Guedes, 2015).*

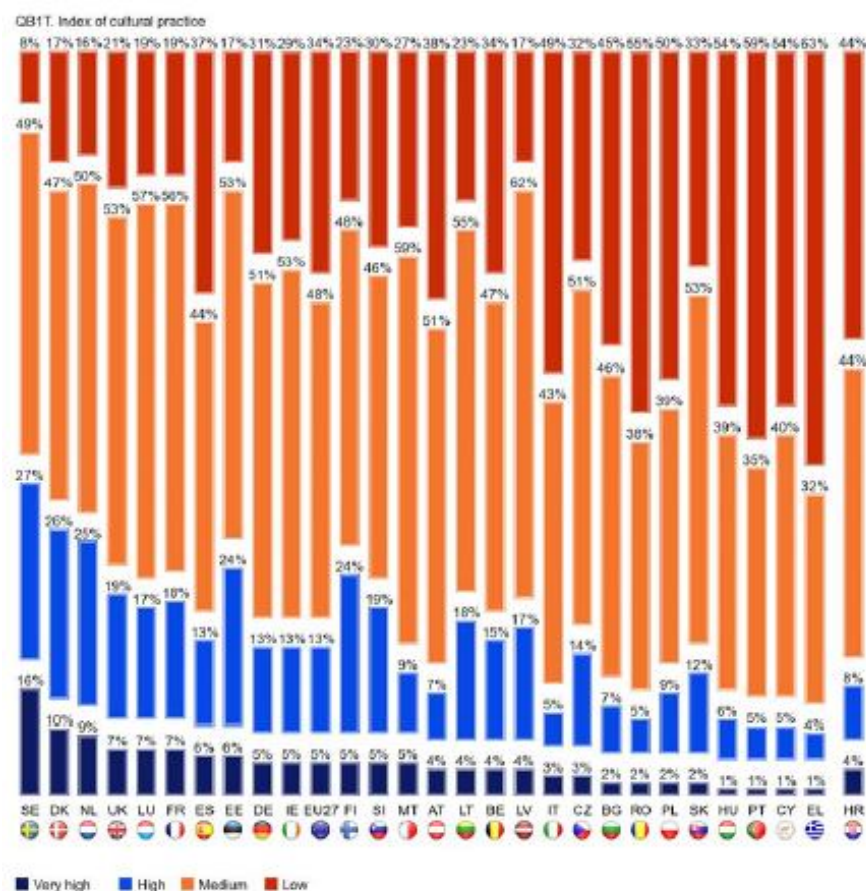
Há grandes variações entre os Estados-Membros da União Europeia (UE) na incidência de baixo índice cultural; nos extremos, apenas 8% dos inquiridos na Suécia tem uma pontuação baixa, em comparação com 63% na Grécia. Grécia, Portugal, Roménia, Hungria e Chipre registam os níveis mais baixos de envolvimento cultural, com pontuações consideradas "muito alta" e "alta" de 5% na Grécia, 6% em Portugal e Chipre e 7% na Roménia e Hungria. Estas

<sup>32</sup>Site Oficial Grupo Marktest (2015). Recuperado em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d59.aspx> (Anexo 5)

<sup>33</sup>Site Eurostat (2015). Recuperado em: <http://ec.europa.eu/eurostat> (Anexo 6)

pontuações de baixo envolvimento podem refletir as limitações graves de gastos vividos por cidadãos da UE nas economias mais atingidas pela crise financeira e económica, bem como a falta de tempo que as pessoas têm para gastar em atividades culturais neste contexto económico difícil.<sup>34</sup>

**Gráfico 2: Índice de práticas culturais**



(Fonte: Site European Commission)

Devido ao quadro económico apresentado, as organizações culturais estão a procurar novas formas de rentabilizar os seus espaços, efetuando parcerias com outras entidades, nomeadamente restaurantes e comércio local, e como se refere mais adiante, apostando no próprio turista internacional, que visita Portugal ansioso por novas experiências e enriquecimento pessoal e cultural.

<sup>34</sup>Site European Commission (2013). Recuperado em: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_399\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf) (Consultado a 09 Maio 2015)

Isto acontece nomeadamente na EGEAC, pois como podemos observar no *site* dos diversos equipamentos e mesmo em visita aos mesmos, eles possuem diversas parcerias locais e fazem o aluguer dos seus espaços para eventos, como é o caso, por exemplo, do Teatro São Luiz que possui *“três palcos que acolhem diversos espetáculos na área das artes performativas, mas que são igualmente palco de conferências, tertúlias, lançamento de produtos, juntamente com os dois foyers servem também como cenário para realização de spots publicitários ou sessões fotográficas”*<sup>35</sup> ou mesmo o Cinema São Jorge que *“com um espaço multifacetado, salas adaptáveis, apoio técnico e pessoal especializado, se adapta facilmente a qualquer tipo de evento[...]*”<sup>36</sup>. Também, em entrevista realizada no Teatro São Luiz<sup>37</sup>, Ana Pereira, diretora de comunicação do equipamento, realiza pessoalmente visitas aos restaurantes e cafés da zona, entre outros, à procura de parcerias e numa tentativa de encontrar forma de trabalhar junto com o comércio local para angariação de públicos e divulgação conjunta, rentabilizando os gastos com comunicação.

### Turismo

De salientar que Lisboa foi considerada a quarta cidade mais bonita do mundo, e está no conjunto das dez cidades a visitar do guia de viagens Urban City Guide<sup>38</sup>, e o número de cruzeiros em Lisboa tem trazido à capital muitos visitantes, o que se caracteriza por uma maior vinda de turistas à cidade<sup>39</sup>, sendo este o motivo pelo qual as empresas da área da cultura estarem também a investir neste setor, criando megaeventos de carácter internacional e promovendo a sua programação, pensando e incentivando a participação dos turistas.

No caso da EGEAC, por exemplo, o ano passado teve o maior número de estagiários do curso de turismo nos diversos equipamentos que gere, como vemos na tabela 1 em baixo:

---

<sup>35</sup> Site oficial do Teatro São Luiz (2015). Recuperado em: <http://www.teatrosauliz.pt/gca/?id=12>

<sup>36</sup> Site oficial do Cinema São Jorge (2015). Recuperado em: <http://www.cinemasaojorge.pt/eventos>

<sup>37</sup> Transcrição parcial da entrevista de Ana Pereira realizada em 18.05.2015 (anexo 2)

<sup>38</sup> Site City Guides (2015). Recuperado em: <http://www.acityguides.com/cities/top-10-most-beautiful-cities.html> (Consultado a 09 Maio 2015)

<sup>39</sup> Pesquisa de Notícias (Anexo 3)

**Tabela 1: Equipamentos X Estagiários e Cursos**

| U.O.                 | Nº Estágios | Cursos                                       |
|----------------------|-------------|--|
| Castelo de São Jorge | 6           | Turismo                                      |
| Teatro São Luiz      | 5           | Interpretação                                |
| Cinema São Jorge     | 1           | Multimédia                                   |
| Teatro Maria Matos   | 1           | C. Comunicação e Cultura                     |
| Museu do Fado        | 3           | Turismo                                      |
| Casa Fernando Pessoa | 1           | Turismo                                      |
| DGF                  | 1           | Contabilidade e Gestão                       |
| DPC                  | 3           | Artes, comunicação, design; Organiz. Eventos |
| <b>Total</b>         | <b>21</b>   |  |

Fonte: Relatório e Contas 2014

Citando alguns exemplos dos equipamentos, o Castelo de São Jorge recebeu um grande número de visitas protocolares de associações e iniciativas de âmbito nacional e internacional, o Padrão dos Descobrimentos teve as filmagens maioritariamente efetuadas pelo Turismo de Lisboa e a Casa Fernando Pessoa formalizou parcerias com operadores turísticos.<sup>40</sup>

### 6.3. Enquadramento Social

#### Formação artística / Consumo da Cultura

De salientar ainda a lacuna na formação artística, apesar de Lisboa ser o maior polo de população universitária do país. A formação existente nesta área é “[...] *insuficiente e mal preparada* [...]”, tanto para o ensino avançado ou pós-graduado como para o ensino superior, existindo somente a formação profissionalizante, “[...] *causando instabilidade até mesmo no elenco de natureza cultural que compete à DMC, elegendo também na própria EGEAC elementos com competências transversais e que abrangem áreas fora da criação artística, cultural e de gestão do património e de equipamentos*” (Costa, 2009, pp.77-79).

Na cidade de Lisboa existem diferentes graus de proximidade, vivência e experiência cultural, devido aos anos de políticas de democratização da cultura, sendo a cidade constituída por diversos públicos com diferentes perfis e que convivem em múltiplos espaços, mas muitas vezes diferenciados de uma cultura elitista para uma cultura de massa ou alternativa.

Como pudemos notar no gráfico acima da Comissão da União Europeia, comparando com outras cidades, Lisboa é uma capital pobre de público que consome cultura, e este fato não é

<sup>40</sup> Relatório e Contas 2014, pp.9-28 (anexo 7)

só uma consequência do baixo nível de rendimento da população, mas também tem a ver com os hábitos culturais que são pouco desenvolvidos, ligados ao efeito de um baixo nível escolar da população, além das diferenças sociais consideráveis (Costa, 2009, pp.71-72).

Parte da culpa deste desinteresse também é da falta de uma política dirigida à promoção e apoio às atividades culturais, ou mesmo na incorporação de formação cultural-artística no ensino básico, pois o estudo e o conhecimento constroem o interesse, a apetência cultural. E ainda o apoio e orientação ao ensino artístico especializado. Outra parte responsável deste desinteresse é o nível das infraestruturas e dos serviços culturais, onde os serviços prestados e o ambiente sociocultural são pouco qualificados (Fortuna et al., 1999).

Atualmente, apesar de um crescimento nas competências culturais nas escolas e o reconhecimento cultural por parte dos estudantes, o consumo de produções culturais é baixo. O maior consumo, depois do círculo doméstico massivo (como a TV e o rádio), é o prolongamento deste, em círculos familiares ou de amizade, ou em espaços públicos de contacto com a natureza, de lazer, de diversão e/ou de consumo (jardins, praças, miradouros, praias, montes, centros comerciais, centros de cidades) (ibidem).

Por tudo o que já foi exposto, notamos que a população deixa de participar em eventos fora de casa, pagos ou não, devido a contenção de custos, o que significa também que deixa de usufruir e enriquecer a cultura pessoal, acabando por colocar em primeiro lugar, vendo como lazer e recreação, a visita à família e amigos ou estar em casa com a família a ver programas de TV. A proposta da formação é para justamente colmatar esta crença e criar hábitos de cultura no cidadão, perder-se o estereótipo de que a cultura é cara e o valor das entradas inacessíveis. Os hábitos de cultura vão precisamente de encontro com estas impressões, para que se tenha uma visão de que os pequenos gastos valem a pena para o enriquecimento, sendo que existem também inúmeras opções com acessos gratuitos.



**Tabela 2: Despesa com lazer e cultura versus escolaridade<sup>41</sup>**

3.3.3 Despesa total anual média por agregado: por divisão 09 da COICOP e nível de escolaridade completado do indivíduo de referência<sup>(1)</sup>, Portugal

2010/2011

| COICOP (div 09)                        |   | Total  |       | Rendimentos |       | Básico - 1º ciclo |       | Básico - 2º ciclo |       |
|--|---|--------|-------|-------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|
|  |   | €      | %     | €           | %     | €                 | %     | €                 | %     |
| DESPESA TOTAL ANUAL MÉDIA POR AGREGADO |   | 20 391 | 100,0 | 9 434       | 100,0 | 14 941            | 100,0 | 18 954            | 100,0 |
| 09                                     | Lazer, distração e cultura  | 1 073  | 5,3   | 201         | 2,1   | 526               | 3,5   | 946               | 5,0   |
| 09.1                                   | Equipamento e acessórios audiovisuais, fotográficos e informáticos; reparação | 111    | 0,5   | 19          | 0,2   | 55                | 0,4   | 102               | 0,5   |
| 09.2                                   | Outros bens duráveis relacionados com lazer, distração e cultura; reparação   | 5 §    | 0,0 § | x           | x     | x                 | x     | x                 | x     |
| 09.3                                   | Outros artigos e equipamentos recreativos, de lazer e de distração            | 209    | 1,0   | 64          | 0,7   | 127               | 0,9   | 208               | 1,1   |
| 09.4                                   | Serviços recreativos e culturais  | 334    | 1,6   | 73          | 0,8   | 175               | 1,2   | 280               | 1,5   |
| 09.5                                   | Livros, jornais e outros impressos  | 309    | 1,5   | 34          | 0,4   | 128               | 0,9   | 280               | 1,5   |
| 09.6                                   | Viagens turísticas  | 105    | 0,5   | 9           | 0,1   | 40                | 0,3   | 64                | 0,3   |

3.3.3 Despesa total anual média por agregado: por divisão 09 da COICOP e nível de escolaridade completado do indivíduo de referência<sup>(1)</sup>, Portugal (continuação)

2010/2011

| COICOP (div 09)                        |   | Básico - 2º ciclo |       | Secundário (e pós secundário) |       | Superior |       |
|--|---|-------------------|-------|-------------------------------|-------|----------|-------|
|  |   | €                 | %     | €                             | %     | €        | %     |
| DESPESA TOTAL ANUAL MÉDIA POR AGREGADO |   | 21 479            | 100,0 | 26 113                        | 100,0 | 36 787   | 100,0 |
| 09                                     | Lazer, distração e cultura  | 1 200             | 5,6   | 1 638                         | 6,3   | 2 612    | 7,1   |
| 09.1                                   | Equipamento e acessórios audiovisuais, fotográficos e informáticos; reparação | 123               | 0,6   | 177                           | 0,7   | 249      | 0,7   |
| 09.2                                   | Outros bens duráveis relacionados com lazer, distração e cultura; reparação   | x                 | x     | x                             | x     | 18       | 0,0   |
| 09.3                                   | Outros artigos e equipamentos recreativos, de lazer e de distração            | 238               | 1,1   | 292                           | 1,1   | 407      | 1,1   |
| 09.4                                   | Serviços recreativos e culturais  | 394               | 1,8   | 489                           | 1,9   | 756      | 2,1   |
| 09.5                                   | Livros, jornais e outros impressos  | 358               | 1,7   | 423                           | 1,6   | 816      | 2,2   |
| 09.6                                   | Viagens turísticas  | 82                | 0,4   | 150                           | 0,6   | 366      | 1,0   |

Fonte: Inquérito às Despesas das Famílias 2010/2011

Entretanto, o desenvolvimento e a execução de outras estratégias, como as que estão em consonância com o serviço educativo, que é aquele que promove uma maior ligação ao público,

<sup>41</sup> Site INE ( 2011). Recuperado em:  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=149181316&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=149181316&PUBLICACOESmodo=2)  
(consulta a 09.01.2015)



nomeadamente o escolar, vão ao encontro de outros tipos de participantes, mais informais e menos elitistas, surgindo um nicho de mercado. Importa conhecer o nível de formação da população para uma aposta mais íntima nas manifestações artísticas e culturais e utilizando-se a criatividade para a articulação e desenvolvimento nos vários ciclos de ensino do concelho de Lisboa (Costa, 2009, p. 72). *“Não há razões, com efeito, para o pessimismo e a depressão que o acompanha. Apesar das dificuldades, artistas, curadores, direções de museus e galeristas desenharam para 2015 um mapa em que o espectador se perde, construindo-se como cidadão”* (Marmeleira, 2015).<sup>42</sup>

Lisboa também tem incidência numa área envolvente maior que o próprio concelho, pois existem outros equipamentos em que parte do público vem dos concelhos limítrofes, como é o caso do CCB e do Pavilhão Atlântico. Logo, a área geográfica dos equipamentos constitui uma importante motivação na escolha; de salientar que alguns eventos podem inclusive ter incidência a nível nacional ou até de âmbito internacional, como é o caso, por exemplo, do Rock in Rio. Além do exposto, existe uma diferença entre a população que usufrui da cidade e a que nela habita, como é o caso de muitas pessoas que trabalham no concelho de Lisboa e que consomem a oferta cultural, e vice-versa, facilitando assim a mobilidade interna (Costa, 2009, pp.72-73).

Relevante também é a procura turística, pois a oferta museológica, de monumentos e palácios nacionais é variada, e esta procura também tem sido alvo de diversas estratégias para angariação de públicos associados a exposições e gestores de espaços, criando dinâmicas mais atrativas para os visitantes locais e de fora. Especial nota ao património eclesiástico e ao património edificado urbano, que pela sua história, riqueza e arquitetura deveriam ser considerados na estratégia do conjunto de monumentos da cidade, além da promoção e divulgação do artesanato e da arte popular (Costa, 2009, pp.58-61). *“Havia uma paz podre, nunca tivemos uma opinião, um feedback por parte da direção do castelo”*. Afirma João Bastos, um músico forçado a sair da área do castelo de São Jorge, que fala sobre a falta de respeito com o artesanato e com os artesãos, sendo esta uma das áreas a desenvolver na cidade (Soares, 2014).<sup>43</sup>

Uma falha grave associada à dificuldade de quem gere a oferta cultural da cidade, particularmente os equipamentos e instituições, é a falta de estudos do público da cultura, a informação existente é desestruturada e dispersa. *“[...] Os estudos são essenciais para as*

<sup>42</sup> Marmeleira, José. (2015). Apesar das dificuldades, a arte resiste. Recuperado em: <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/atalhos-e-redescobertas-1682704?page=1#/follow> (consultado a 17.05.2015)

<sup>43</sup> Soares, Marisa. (2014). Artistas do Castelo de S. Jorge acusam direção de os expulsar e de fazer concurso “ilegal” Recuperado em: <http://www.publico.pt/local/noticia/artistas-do-castelo-de-s-jorge-acusam-direccao-de-os-expulsar-e-de-fazer-concurso-ilegal-1679982> (consultado a 17.05.2015)

*instituições culturais conhecerem o perfil do seu público em termos de estrato socioeconómico, faixa etária, sexo, localização geográfica e taxa de frequência, entre outros, mas é vital não descurar o levantamento e compreensão dos seus gostos, hábitos, expectativas e motivações”* (Costa, 2009, p.73). Só assim é possível uma programação realista e acertada, evitando indefinições e sobreposições, permitindo a formação de públicos.

Outros fatores sociais a ter em consideração são os modelos de comportamento, gostos e estilos de vida. Muito associado a isto poderão estar mudanças no comportamento do consumidor decorrente de modas ou estilos temporários. Incluem os aspetos culturais e a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária, tendências profissionais e ênfase na segurança. A evolução demográfica é um conhecimento fundamental para a avaliação dos fatores sociais, porque além dos efeitos diretos, vai afetar indiretamente os restantes setores. Desde a saúde, à educação, passando pelos hábitos de consumo, todos são afetados pela evolução demográfica. Os valores sociais e culturais da sociedade também devem ser avaliados. No entanto, e dada a mobilidade de pessoas com diferentes costumes, esta avaliação é cada vez mais difícil, tornando-se difícil prever o comportamento direto dos consumidores.<sup>44</sup>

#### 6.4. Enquadramento Tecnológico

Os fatores tecnológicos correspondem às mudanças na tecnologia que podem ter especial impacto na atividade de qualquer empresa. A constante evolução dos setores das comunicações e dos transportes também influencia toda a atividade de uma empresa e não as considerar aquando da execução de qualquer plano de negócios será imprudente. A identificação de tecnologias alternativas, ou mesmo novas, altera a perceção do consumidor. É fundamental proceder à análise dessas evoluções e perceber como estas podem alterar o comportamento<sup>45</sup>, como no caso da EGEAC que tem investido muito mais em divulgações nas redes sociais e no envio de *mailing lists*, para que se possa chegar o mais longe possível e com custos mais reduzidos.

##### Internet e Redes Sociais

O número de utilizadores da internet em Portugal cresceu dez vezes entre 1997 e 2012, de acordo com um estudo da Marktest<sup>46</sup>. Perante isto, a utilização de tecnologias como o correio eletrónico, os *websites*, os blogues e as redes sociais tem vindo a crescer e a tornar-se muito

<sup>44</sup> Site Wikipedia. (2014). Recuperado em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_PEST](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_PEST) (consultado a 17.05.2015)

<sup>45</sup> Site Wikipedia. (2014). Recuperado em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_PEST](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_PEST) (consultado a 17.05.2015)

<sup>46</sup> Site Marktest. (2015). Recuperado em: <http://www.marktest.com/wap/> (consultado a 17.05.2015)

popular. Estas ferramentas também têm sido utilizadas pelas empresas, despertando o interesse das que procuram reforçar o relacionamento com o seu público, compreender as suas necessidades e desejos, partilhar informações, integrando assim a sua estratégia de comunicação (Nunes e Souza, 2008)<sup>47</sup>. Atualmente, as redes sociais são uma área importante do foco de comunicação e plataformas como o *Facebook*, *Pinterest* e *Instagram*, são algumas das utilizadas para obter um contacto mais informal, personalizado e próximo com os clientes. Outras ferramentas *online* como o *Tripadvisor*, o *Google maps* e o Guia Michelin são utilizadas para dar a conhecer as cidades e as suas facilidades, não só local como internacionalmente. Os *blogues* e a criação de um *website* próprio também são relevantes em termos comunicacionais, os primeiros de uma forma mais informal, e o segundo mais formal (Barata, 2013).

O novo perfil da página da EGEAC no *Facebook*<sup>48</sup> foi criado no dia 20 de Julho de 2010 e, atualmente, já conta com cerca de 27.253 “likes”. A sua gestão é feita pela Direção de Comunicação e Imagem (DCI). Observando esta página da EGEAC conseguimos perceber que a interação com o público é praticamente nula, podendo afirmar-se que está em linha com as suas restantes formas de comunicação. O fluxo de informação cinge-se somente à divulgação das diversas atividades, que estão a decorrer não só da responsabilidade da EGEAC, mas também aquelas que resultem de parcerias institucionais e dos equipamentos. Quando são partilhados comentários como “Adorei o evento” e “Vocês estão de parabéns”, estes fãs da página não recebem nenhuma resposta de agradecimento, nem nenhum sinal de que a sua opinião é avaliada ou considerada.

O mesmo se pode afirmar das páginas, nesta mesma rede social, que foram criadas propositadamente para os eventos de maior fluxo, como as Festas de Lisboa<sup>49</sup> ou mesmo o Lisboa na Rua<sup>50</sup>. Estas páginas só são atualizadas nos períodos dos eventos, depois são “abandonadas” até a próxima edição, e a sua utilização é feita na mesma lógica da divulgação sem interação.

Relativamente aos *posts*, conseguimos perceber que não existe uma regularidade pré-definida, ou seja, tanto é possível encontrar uma semana em que sejam colocados 2 *posts* por dia, como uma semana que tenha apenas 2 *posts* no total. Pelo que se pode notar, a regularidade dos mesmos vai dependendo da programação, que conta com maior afluência nos meses do verão, coincidindo com as festas da cidade. Podemos desta forma deduzir que a utilização que tem sido

<sup>47</sup> Nunes, G., Souza, M. [s.d.] Recuperado em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/395.pdf> (consultado a 17.05.2015)

<sup>48</sup> Página da EGEAC no Facebook: <https://www.facebook.com/egeac/timeline>. Observação efetuada em Maio, 2015

<sup>49</sup> Página do evento Festas de Lisboa no Facebook <https://www.facebook.com/festasdelisboa?fref=ts>. Observação efetuada em Maio, 2015

<sup>50</sup> Página do evento Lisboa na Rua no Facebook <https://www.facebook.com/LisboanaruasEGEAC?fref=ts>. Observação efetuada em Maio, 2015

dada à comunicação via *Facebook* não é estratégica, pois não permite a troca de experiências, ou seja, é unidirecional. Tendo uma comunicação unidirecional e propostas estáticas, a troca de experiências também não é praticada, ou seja, não há uma experiência comunicacional dialógica entre o público e a organização, o que seria de suma importância para o crescimento e interação com a população local, podendo desta forma, ter a possibilidade de desenvolver uma programação mais direcionada para as expectativas e interesses locais e podendo aumentar o número de visitas dos portugueses.

Fazendo ainda uma breve observação à webpage oficial da EGEAC<sup>51</sup>, notamos que a mesma sofre de lapso de atualização, como por exemplo no separador da ‘comunicação’, tanto as notícias, como o press-release e o clipping, todas as últimas atualizações datam de 2013. O mesmo acontece em ‘contatos’, onde surge a indicação de que a sede da empresa fica na Avenida da Liberdade (o certo é no Palácio Marquês de Tancos no Bairro Histórico de São Cristóvão), O separador ‘programação’ dá erro e nem sequer abre. Entretanto, já constam na página os equipamentos que recentemente fazem parte da sua gestão.

Outros exemplos são os *sites* dos equipamentos, onde cada um tem uma identidade, uma organização do conteúdo disponível, ora mais voltado para a parte comercial e focado nas vendas, ou não tendo qualquer informação institucional, ora com uma vertente mais turística.

Fazendo uma breve observação dos *sites*, nota-se que as páginas dos Teatros São Luiz<sup>52</sup> e Maria Matos<sup>53</sup> são mais voltadas para a divulgação dos espetáculos e para as vendas de bilhetes, mas cada uma das páginas apresenta as características identitárias de cada teatro. Já os *sites* dos Museus do Fado<sup>54</sup> e da Marioneta<sup>55</sup> são diferentes, não só nas suas representações gráficas e visuais, como também no interesse em públicos diferentes, sendo um mais voltado para o turista (Fado) e o outro mais na vertente museológica e das exposições (Marioneta). O *site* do Cinema São Jorge<sup>56</sup> tem uma estratégia voltada para a programação e para o serviço de aluguer de espaço para eventos, mas não tem nenhuma informação institucional do próprio cinema, como a equipa, as parcerias ou mesmo o serviço educativo. As páginas do Castelo de São Jorge<sup>57</sup> e do Padrão dos Descobrimentos<sup>58</sup> são muito voltadas para o turismo e para a programação, mais uma vez são *sites* com identidades completamente diferentes, mas como o mesmo intuito. Por último, o

<sup>51</sup> Site oficial da EGEAC. (2015). Recuperado em: <http://www.egeac.pt/>.

<sup>52</sup> Site oficial do Teatro São Luiz (2015). Recuperado em: <http://www.teatrosauliz.pt/gca/?id=12>

<sup>53</sup> Site oficial do Teatro Maria Matos (2015). Recuperado em: <http://www.teatromariamatos.pt/pt/>

<sup>54</sup> Site oficial do Museu do Fado (2015). Recuperado em: <http://www.museudofado.pt/>

<sup>55</sup> Site oficial do Museu da Marioneta (2015). Recuperado em: <http://www.museudamarioneta.pt/>

<sup>56</sup> Site oficial do Cinema São Jorge (2015). Recuperado em: <http://www.cinemasaojorge.pt/eventos>

<sup>57</sup> Site oficial do Castelo de São Jorge (2015). Recuperado em: <http://castelodesaojorge.pt/>

<sup>58</sup> Site oficial do Padrão dos Descobrimentos (2015). Recuperado em: <http://www.padraodosdescobrimentos.pt/>

*site* da Casa Fernando Pessoa<sup>59</sup> denota uma identidade visual muito diferenciada e característica, focando mais a programação e divulgação na área do serviço educativo e biblioteca.

É ainda de ressaltar as páginas das redes sociais, que nem todos os equipamentos possuem, justamente pela separação existente também em termos de comunicação digital entre a sede e os equipamentos. Não existe a obrigatoriedade de estar presente nas redes sociais (apesar de quase todos os equipamentos o fazerem) mas a lógica apenas de divulgação da programação que está a decorrer, sem interação, permanece algumas vezes não pelo desconhecimento de como o fazer, mas sim pelo fato de não haver estímulo, não haver hábito, não há ninguém que os incentive e dê diretrizes.

---

<sup>59</sup> Site oficial da Casa Fernando Pessoa (2015). Recuperado em: <http://casafernandopessoa.cm-lisboa.pt/>

## Capítulo 7: Estudo de Caso: EGEAC

### 7.1. Empresa Municipal de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural de Lisboa

Para a descrição da EGEAC recorreu-se a entrevistas a atuais colaboradores da organização, mas a principal fonte foram outras teses sobre a empresa, na medida em que os seus autores tiveram acesso privilegiado a informação que presentemente não consta em mais lugar algum. Outras fontes foram a Revista Obscena (2008)<sup>60</sup>, onde foi publicada uma entrevista com o antigo Presidente do Conselho da Administração da EGEAC<sup>61</sup>, e também a informação disponível na página oficial da empresa na internet, onde consta informação institucional – nomeadamente os seus estatutos em formato de Boletim Municipal.

#### 7.1.1 História/fundação

Até início dos anos noventa do século passado não havia propriamente uma entidade destacada que gerisse os eventos e equipamentos culturais municipais na cidade de Lisboa. A Câmara Municipal de Lisboa (CML) encarregava-se da gestão de todos os espaços culturais municipais e eventos locais, como, por exemplo, as Festas de Lisboa (que integravam diversos eventos, sendo o mais popular, as Marchas Populares de Lisboa) (Martinho, 2012).

Marcelo Martinho (2012), na sua tese de mestrado e enquanto estagiário da EGEAC, afirmou que foi difícil o acesso à informação acerca da gestão destes eventos, e só a conversa com colaboradores da organização (alguns deles há muitos anos a trabalhar no evento Festas de Lisboa e no Gabinete Festas de Lisboa, incorporado na CML como a principal entidade organizativa, que funcionaria na altura exclusivamente em prol deste evento e apenas durante alguns meses) permitiu recolher alguma informação.

Em Agosto de 1995, a CML criou uma empresa pública municipal, a EBAHL – Equipamentos dos Bairros Históricos de Lisboa, E.P., com o objetivo de reabilitar os bairros históricos, dinamizar os equipamentos culturais e desenvolver inúmeros projetos nesta área. Em 1996, reconhecendo que as Festas de Lisboa tinham as suas raízes culturais e programáticas nos bairros históricos, “e que o carácter efémero destas manifestações deveria deixar raízes para o futuro”, a organização deste evento passou a ser uma responsabilidade da EBAHL, extinguindo-se assim o gabinete Festas de Lisboa (EGEAC in Martinho, 2012).

De 1995 a 2003, a EBAHL foi sofrendo mais alterações, principalmente ao nível dos equipamentos culturais geridos e de novos projetos atribuídos pela CML. Em 2003, a EBAHL

<sup>60</sup> Obscena – Revista de Artes Performativas. Nº 10 Março 2008. p.8-14. Disponível em: [http://issuu.com/revista\\_obscena/docs/obscena10](http://issuu.com/revista_obscena/docs/obscena10)

<sup>61</sup> Miguel Honrado

mudou o nome para EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, configurando esta mudança também uma nova estratégia: a atividade estendeu-se dos bairros à cidade, para uma maior abrangência, e agregaram-se novos equipamentos culturais. Uma visão cultural da cidade passou também a integrar a sua missão. Os objetivos principais desta nova empresa consistiam em potenciar os equipamentos culturais da cidade de Lisboa e proporcionar uma maior eficácia na forma como a cultura e a animação urbana eram distribuídas pelos diferentes públicos (EBAHL 2000 a 2003 in Martinho, 2012).

*“A EGEAC é financiada por transferências financeiras da Câmara, ao abrigo de um contrato-programa, e por receitas próprias. A empresa tem um mandato, presta um serviço público e é esse o conceito que justifica a dotação da CML. [...] Estas empresas existem para possibilitar e agilizar a intervenção municipal ou pública fora do espartilho das normas que regem a administração pública e que são desadequadas para a gestão de muitas realidades inclusivamente a cultural.”* (Honrado, 2008)<sup>62</sup>

Atualmente, a empresa mantém a denominação EGEAC e consolidou a sua visão, missão, equipamentos e os eventos sob a sua gestão, sendo a empresa municipal da cidade de Lisboa, tutelada pela CML.

A EGEAC é definida no Boletim Municipal (BM) de Janeiro de 2009 como sendo: *“uma pessoa coletiva de direito público, com natureza empresarial, sob a forma de entidade empresarial local, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial (...) sob tutela e superintendência da Câmara Municipal de Lisboa”* (BM: Fevereiro 2013, nº993, 1º Suplemento). Assim sendo, esta entidade, mesmo que dotada de uma certa autonomia, depende, contudo, da Câmara Municipal de Lisboa que lhe garante nomeadamente o apoio financeiro necessário à realização dos seus objetivos, lhe fixa o poder e as respetivas competências e a quem cabe aprovar anualmente o “Plano de Atividades e Orçamento”, designado por “Instrumentos de Gestão Previsional”, plano essencial para o funcionamento anual da empresa. Além disso, o Município pode submeter a qualquer momento novas ações ou eventos à EGEAC, para que sejam desenvolvidos pela mesma, como por exemplo, as últimas alterações de estatutos propostas em 2013<sup>63</sup> e a integração de novos equipamentos: a Casa Fernando Pessoa (2012), o Atelier-Museu Júlio Pomar e as Galerias Municipais (2014)<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> Trecho da entrevista de Miguel Honrado à Revista Obscena em 2008, disponível em: [http://issuu.com/revista\\_obsцена/docs/obsцена10](http://issuu.com/revista_obsцена/docs/obsцена10), p.11

<sup>63</sup> BM: Fevereiro 2013, nº993, 1º Suplemento (anexo 8)

<sup>64</sup> Despacho da assembleia municipal, faz parte da ação concreta de política municipal cultural



### 7.1.2 Visão e Missão da EGEAC

#### **Visão**

Ser líder na criação e promoção cultural na cidade de Lisboa, referência na gestão de equipamentos e eventos, agente de valorização patrimonial e catalisador de uma rede artística e cultural<sup>65</sup>.

#### **Missão**

Criar uma personalidade cultural única e distintiva para a cidade de Lisboa, estimulando a criação e promoção artísticas, investindo em projetos culturais de referência e potenciando o diálogo entre a cidade e os seus públicos, locais, nacionais e internacionais<sup>66</sup>.

### 7.1.3 Serviços Prestados

A criação da EGEAC derivou da necessidade que a CML teve de conferir a uma “entidade autónoma” as suas competências no âmbito cultural, num momento em que a cultura se afirmava como um elemento cada vez mais relevante para o bom funcionamento da sociedade. Portanto, o trabalho realizado visa promover o desenvolvimento cultural, social e económico ao gerir equipamentos culturais (entenda-se equipamentos culturais todos os monumentos e edifícios municipais disponibilizados pela CML à EGEAC) pertencentes ao Município de Lisboa, e ao produzir iniciativas de âmbito cultural. Ao trabalhar este aspeto particular sobre a cultura de Lisboa, promovendo o património, o entretenimento e a própria cultura da cidade, esta empresa pretende otimizar a chegada da cultura e da animação urbana ao público lisboeta, como também fazer das atividades culturais um elemento importante na projeção de Lisboa, causando assim um impacto no público, nacional e internacional, de forma a trazer eventos de prestígio à capital e também, propor uma oferta de atividades culturais cada vez mais diversificada (Albuquerque, 2010).

As competências da EGEAC foram aumentando com o passar do tempo e, atualmente, gere treze equipamentos do Município de Lisboa: o Castelo de São Jorge, o Padrão dos Descobrimentos, o Museu do Fado, o Museu da Marioneta, o Atelier-Museu Júlio Pomar, as três Galerias Municipais e a Casa Fernando Pessoa, que se situam em bairros históricos da cidade, assim como o Teatro São Luiz, o Teatro Maria Matos, o Teatro Taborda e o Cinema São Jorge<sup>67</sup>. A atividade desenvolvida implica não somente uma gestão financeira destes equipamentos, como também a sua manutenção e progresso, de forma a poder proceder a uma melhor utilização e

<sup>65</sup> “Visão” - Apresentação da Empresa (2010). Site oficial da EGEAC. Recuperado em: <http://www.egeac.pt/presentation.php>

<sup>66</sup> “Missão” - Apresentação da Empresa (2010). Site oficial da EGEAC. Recuperado em: <http://www.egeac.pt/presentation.php>

<sup>67</sup> Descrição destes espaços no anexo 9

promoção de cada espaço. A referida promoção realiza-se, por exemplo, ao planear eventos e atividades culturais no seio do equipamento ou ao cedê-lo (enquanto parceiro no mercado da oferta cultural) a uma determinada entidade para a realização de um evento, envolvendo assim o nome da empresa.

Nenhum dos equipamentos tem personalidade jurídica, tratando-se de marcas, nomes com legitimidade, que integram o plano anual de atividades de acordo com diretrizes gerais. Contudo, qualquer acordo ou protocolo tem que ser a EGEAC a assinar. Também cada equipamento tem a sua programação própria e total autonomia na comunicação, estando apenas vinculados a certas obrigações jurídicas que emanam da sede EGEAC. Ou seja, constroem a programação e enviam para o Conselho de Administração, justificando a pertinência e, se for o caso, a solicitarem protocolos para darem seguimento e avançarem com os seus objetivos e missão, mas cada um toma as próprias decisões. Cada equipamento tem uma meta dentro dos valores assegurados pela CML à EGEAC, tanto a nível qualitativo como financeiro. O dinheiro da CML é dividido de forma específica conforme os gastos e os ganhos dos diferentes equipamentos. Cada equipamento tem a sua direção de comunicação, que é responsável pelo equipamento que gere (Folgado, 2015)<sup>68</sup>.

À gestão em curso junta-se a administração por parte da empresa de dois palácios municipais: o Palácio Marquês de Pombal e o Palácio Marquês de Tancos, correspondendo este último à localização da sede da EGEAC. O Palácio Marquês de Tancos situa-se em pleno coração do Bairro Histórico de São Cristóvão. É de realçar que a maior parte dos colaboradores da EGEAC se concentra nesta sede (EGEAC: 2015).

Paralelamente aos espaços que gere, a EGEAC é responsável pela programação de várias iniciativas: Festas de Lisboa, Lisboa na Rua, Carnaval de Lisboa, Natal em Lisboa, Música nas Praças, Rotas e Rituais, entre outros eventos culturais que se realizam na cidade. Em baixo, pode encontrar-se uma breve descrição dos mesmos:

**Carnaval de Lisboa:** anualmente, a EGEAC organiza as celebrações do Carnaval, juntamente com várias Juntas de Freguesia de Lisboa. Habitualmente decorrem desfiles de vários grupos bairristas, que se estendem pela zona da baixa da cidade, numa tentativa de imprimir na cidade um registo de diversão distinto da oferta que a quadra habitualmente celebra. (Martinho, 2012, p.25, EGEAC: 2015)

**Lisboa na Rua:** criado pela EGEAC em 2009, o Lisboa na Rua tem a duração de um mês e acontece entre Agosto e Setembro. Apostando numa variedade de expressões artísticas, tais

---

<sup>68</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

como, a música, cinema e artes plásticas, o Lisboa na Rua realiza-se nos mais variados espaços públicos da cidade. Praças, jardins, miradouros e bairros são todos palcos para este evento, cujo mote principal é animar o verão em Lisboa (ibidem).

**Música nas Praças:** concebido para comemorar o dia Mundial da Música e a despedida do verão, este evento espalha-se pelas ruas, praças e largos na zona do Chiado, e, desde 2012, estendeu-se também à Mouraria. Com a duração de um dia, integra uma programação constituída essencialmente por música clássica (ibidem).

**Rotas e Rituais:** acontecendo em Novembro, este é um evento anual que através de várias expressões artísticas, como teatro, exposições, ateliês, conferências e cinema, presta homenagem a um tema específico (Martinho, 2012, p.26, EGEAC: 2015).

**Natal em Lisboa:** último evento da temporada da EGEAC, constituído por Concertos de Natal, conta com um repertório essencialmente de música sacra. Explorando o património cultural e história das Igrejas e Basílicas, o Natal em Lisboa é um dos eventos com maior adesão popular (ibidem).

Finalmente, é a esta mesma empresa que cabe a produção e a organização das Festas de Lisboa que ocorrem anualmente entre o mês de Maio e Julho, correspondendo ao seu momento de apogeu (BM, 993).

**Festas de Lisboa:** são o grande evento da cidade de Lisboa e por consequência a maior meta da EGEAC. A realização das Festas de Lisboa foi a primeira grande missão e o propósito da criação da empresa. Ocorrem durante o mês de Junho em vários bairros históricos lisboetas, envolvendo muitos colaboradores. Este evento conta com uma programação dispersa que atinge vários tipos de público. Realizam-se de forma oficial desde 1932. Contudo, só em 1934, a CML chamou a si a organização dos tradicionais festejos inspirados nos Santos Populares. Preservando a tradição popular de Lisboa, com relevo para as Marchas, os Casamentos de Santo António, os Arraiais e o Fado, atualmente as Festas de Lisboa assumem-se também como um evento de referência nas expressões culturais mais contemporâneas. As Festas de Lisboa são hoje um espaço de inovação e renovação da cidade e, principalmente, de interação entre distintos géneros artísticos e os seus públicos. O seu programa, diversificado e multicultural, foi recentemente premiado com uma menção honrosa pelo Turismo de Portugal, reconhecendo o seu papel na promoção turística da cidade de Lisboa e do país (Martinho, 2012, p.25, EGEAC: 2015).

#### 7.1.4 Objetivos da EGEAC

“P: *Que relação existe com a CML e a Direção Municipal da Cultura (DMC) e com o resto da cidade? Mais concretamente, não é confuso olharmos para a Direção de Cultura e a*

*EGEAC e percebermos que as suas áreas de atuação e serviços se confundem? Museus dependentes de uma e de outra, ou mesmo até nos teatros ou espaços a ele dedicados. [...] E esse lado de gestão pura e dura não esmaga o lado da programação? R: Bem, essa divisão existe e é verdade que nem sempre é clara. [...]” (Honrado, 2008).<sup>69</sup>*

Um dos objetivos principais da EGEAC é favorecer a coesão social ao desenvolver e fortalecer a importância da identidade cultural lisboeta. Mais preponderante, a manutenção de uma atividade culturalmente diversificada e orientada para um largo espectro de públicos e contextos, impondo, como meta fundamental, elevadas taxas de execução das atividades propostas, e também um esforço acrescido na angariação de receitas próprias, determinante para a manutenção do rácio entre financiamento municipal e rendimentos próprios, cumprindo desta forma, o disposto no normativo jurídico que enquadra a EGEAC enquanto entidade empresarial municipal<sup>70</sup>.

O Contrato que regula a relação entre o Município de Lisboa e a EGEAC não é um contrato de Prestação de Serviços, ma sua essência visa apenas a transferência de um subsídio tendente a colmatar uma exploração deficitária. Neste âmbito, é da responsabilidade da empresa programar e projetar atividades tais como festivais, espetáculos e teatro de rua ou outros, que consigam envolver uma grande quantidade de pessoas e desenvolver o aspeto social da cidade. Nesta mesma perspetiva, cabe também à EGEAC participar em eventos e ações que venham a realizar-se na cidade de Lisboa, favorecendo assim o bom decorrer do processo e a boa imagem da empresa e, sobretudo, da própria cidade (Albuquerque, 2010, pp.7-9). Outra vertente que se acrescenta à diversidade da oferta cultural originada nos equipamentos é a que diz diretamente respeito aos ciclos programáticos desenvolvidos pelos serviços centrais da EGEAC, tendo uma expressão largamente maioritária em espaço público<sup>71</sup>.

### 7.1.5 Estrutura e recursos humanos

A EGEAC é composta por três órgãos, Conselho de Administração, Fiscal Único e Assembleia Geral e pela estrutura orgânica que se divide entre: Serviços Centrais, Direções e Gestores de Equipamentos<sup>72</sup>.

No Boletim Municipal de Fevereiro 2013, nº993, 1º Suplemento, são descritos os órgãos da empresa EGEAC. Estes órgãos são designados e tomam posse perante o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa. Segue-se um breve resumo dos três órgãos.

<sup>69</sup> Trecho da entrevista de Miguel Honrado à Revista Obscena em 2008, disponível em: [http://issuu.com/revista\\_obscena/docs/obscena10](http://issuu.com/revista_obscena/docs/obscena10), p.11

<sup>70</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, pp.3-4 (anexo 10)

<sup>71</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, pp.3-4 (anexo 10)

<sup>72</sup> Organigrama no anexo 11

### **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é o órgão de gestão da EGEAC e é composto por três membros eleitos pela Assembleia Geral, das várias competências designadas pela CML, tem como principal função assegurar-se de todas as condições de modo a proporcionar o bom funcionamento da empresa<sup>73</sup>.

### **Fiscal Único**

Ao Fiscal Único ou Revisor Oficial de Contas compete a gestão da situação económica da empresa. Normalmente atribuído a uma empresa de contabilidade e fiscalidade, este órgão tem a responsabilidade de fiscalizar toda a atividade económica produzida pela EGEAC, necessária para o bom funcionamento da empresa e por consequência a prevenção de possíveis irregularidades que possam existir<sup>74</sup>.

### **Assembleia Geral**

A Assembleia Geral é constituída pelo único acionista, o município de Lisboa, sendo o seu representante na assembleia designado pela CML.

Entre as competências inerentes ao seu funcionamento interno incluem-se: definir as orientações anuais para a empresa, tendo em conta as orientações estratégicas relativas ao exercício dos direitos societários aprovados pela CML; apreciar e aprovar até 30 de novembro de cada ano, os instrumentos de gestão previsional relativos ao ano seguinte, nomeadamente os planos de atividade anuais e plurianuais e o orçamento anual; definir as condições e os termos da cobrança de rendas, ingressos, tarifas e de outras receitas próprias, relativas à exploração dos equipamentos e à restante atividade da empresa<sup>75</sup>.

### **Estrutura Orgânica**

Além dos órgãos da empresa, a EGEAC é constituída por uma estrutura orgânica que integra os Serviços Centrais, as Direções e os Gestores de Equipamento (Plano de Prevenção de Riscos de Gestão 2012). Ao todo, na sede da EGEAC trabalham cerca de sessenta pessoas, e em todo o universo EGEAC são cerca de duzentas e quarenta e quatro pessoas<sup>76</sup>, divididas como podemos ver nos gráficos abaixo:

---

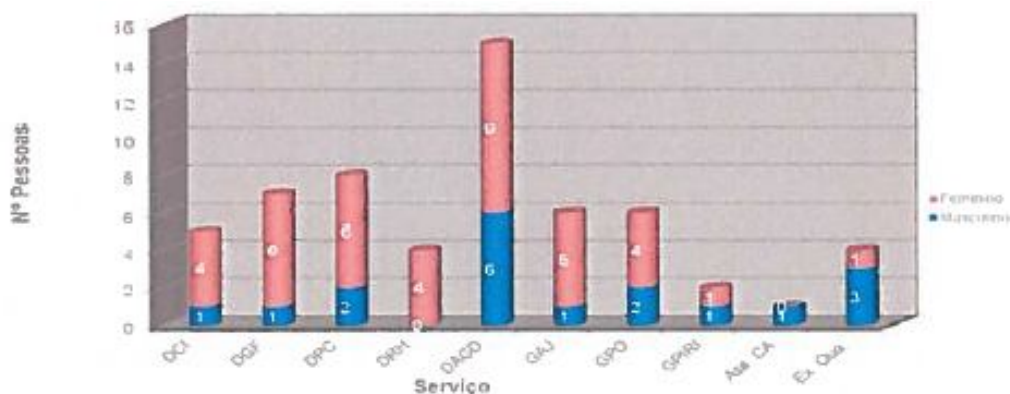
<sup>73</sup> BM, nº993, 1º Suplemento, pp. 10-13 (anexo 8)

<sup>74</sup> BM, nº993, 1º Suplemento, pp. 14-15 (anexo 8)

<sup>75</sup> BM, nº993, 1º Suplemento, pp. 8-10 (anexo 8)

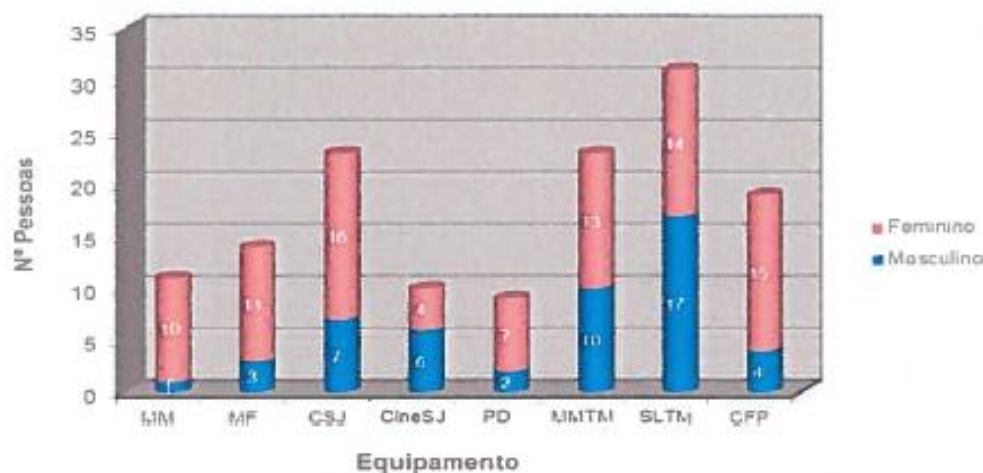
<sup>76</sup> Trabalhadores desagregado segundo a modalidade de vinculação de Março 2015 (anexo 12)

**Gráfico 3: Distribuição de Trabalhadores pelos Serviços da sede**



Fonte: Relatório e Contas 2014

**Gráfico 4: Distribuição de Trabalhadores por Equipamentos**



Fonte: Relatório e Contas 2014

### Serviços Centrais

Secretariado: gere toda a ação administrativa e de agenda dos respetivos elementos do Conselho de Administração. Uma parte do relacionamento da EGEAC com a comunicação social é assegurada através do Conselho de Administração<sup>77</sup>. Segundo entrevista realizada a 4 de maio de 2015 a Cecília Folgado, atual diretora de comunicação da Casa Fernando Pessoa e anterior responsável pela comunicação do Teatro São Luís, bem como diretora da Direção de Comunicação e Imagem da EGEAC, a comunicação realizada neste departamento é somente um replicar do que é enviado pelo departamento de recursos humanos ou dos comunicados enviados para a comunicação social – contudo, estes comunicados são preparados e enviados pelo

<sup>77</sup> Plano Gestão Riscos 2012, p.6 (anexo 13)



Conselho de Administração, não tendo o serviço de secretariado qualquer autonomia na informação neles constante.

Assessoria de Sistemas de Informação: implementa e mantém toda a atividade e necessidades tecnológicas da empresa e dos equipamentos culturais.

Gabinete de Apoio Jurídico: este gabinete tem como função primordial prestar assessoria jurídica ao conselho de administração, direções e equipamentos geridos pela EGEAC. É dirigido por um coordenador que, por sua vez, reporta ao Conselho de Administração e assegura o desenvolvimento das atividades competentes de Apoio Jurídico.

Gabinete de Projetos e Obras de Reabilitação e Manutenção: foi incutido a este gabinete a coordenação e acompanhamento dos projetos de reabilitação e manutenção nos imóveis e equipamentos sob a gestão da EGEAC.

Gabinete de Projetos Institucionais e Relações Internacionais (GAPIRI): a coordenação e acompanhamento de todos os projetos institucionais, nacionais e internacionais é o objetivo principal deste gabinete. A prospeção de novos públicos, a investigação dos programas da União Europeia para a cultura e difusão da EGEAC tanto a nível nacional como internacional são outras das funções deste gabinete. Com uma vertente mais institucional e de menor visibilidade, o eixo comunicacional consolida a experiência colhida ao longo de mais de oito anos e tem ainda por objetivo atrair novos públicos, fidelizá-los, incrementar o reconhecimento da marca EGEAC e das submarcas equipamentos/atividades. Prosseguir ainda a estratégia de participação em diversos encontros e de acompanhamento efetivo da atividade de diversas entidades, com o propósito de melhor conhecimento/aplicação à realidade de boas-práticas, de valorização institucional, de alcance de uma maior visibilidade para a empresa e sua atividade, e de melhoria do desenvolvimento organizacional.

Este gabinete tem uma atividade própria, que, segundo a entrevistada Cecília Folgado, é mais voltada para o turista e portanto mantém um relacionamento com a Associação de Turismo de Lisboa, no sentido de atrair o público turista para determinadas ações e atividades, e também realiza atividades fora do país. Fazendo a divulgação da marca EGEAC em feiras especializadas dentro e fora de Portugal e participando em programas desenvolvidos pela União Europeia e que são comuns a vários países, como por exemplo países com equipamentos arquitetónicos como palácios e castelos. A sua vertente comunicacional é voltada para projetos institucionais, mas que depende de aprovação do conselho de administração e trabalho conjunto com a DCI (ver figura 3).



**Figura 3: Página da EGEAC que exemplifica alguns projetos dos quais participa o GAPIRI**

HOME > **Projectos Institucionais**

A participação institucional em projectos, organizações e eventos específicos, de âmbito nacional e internacional, tem sido uma aposta da EGEAC desde 2007. Visando a projecção das nossas actividades e dos equipamentos, estas participações permitem ainda interagir com novos e diferentes potenciais públicos, bem como criar sinergias com distintos parceiros, agentes e redes de cooperação. Por outro lado, procura-se o aproveitamento de programas nacionais e comunitários de financiamento, com relevância para a actividade prosseguida pela empresa.

---

**A EGEAC na B-Travel 2015**

 A EGEAC marcou presença, pela primeira vez, na edição de 2015 da B-Travel, importante feira de Turismo de Barcelona, que dedica uma especial atenção ao turismo cultural. Entre 17 e 19 de Abril, a Cultura em Lisboa apresentou-se a um público que se mostrou muito interessado em conhecê-la e/ou em repetir experiências de visita à nossa cidade. De mencionar que os espanhóis se encontram entre os principais visitantes de Lisboa, sendo contudo um mercado que ainda apresenta possibilidades de crescimento.

---

**MESTRANDOS DE TURISMO DE BILBAU VISITAM EGEAC**

 Um grupo de mestrandos do Instituto do Ócio da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Deusto, Bilbao, visitou hoje, 11 de Março, a sede da EGEAC. Acompanhados por duas coordenadoras do curso, o grupo, composto por alunos de diversas nacionalidades, pretendia conhecer experiências de gestão na área do turismo, neste caso cultural. Após uma breve apresentação da empresa e troca de impressões sobre experiências e expectativas de gestão cultural, seguiu-se uma visita ao Castelo de São Jorge.

---

**EGEAC acolhe participantes no projecto "Intercultural Integration: arts, crafts and traditions"**

 As Festas de Lisboa, ponto de encontro de tradição e de modernidade, e as lendas de Santo António foram o mote para o acolhimento de um grupo internacional que, às vésperas da "grande noite" da Capital, quis saber mais sobre as tradições alfacinhas da quadra.

Provenientes da Lituânia, Holanda, Alemanha e Islândia, e integrando ainda elementos da Associação Lituana em Portugal, o grupo, composto por cerca de 20 pessoas, integrava uma parceria de aprendizagem Grundvig. "When tradition meets today" foi o tema reservado para o último encontro do projecto, em Lisboa.

Com a visita à EGEAC, e para além da apresentação da nossa actividade, tiveram a oportunidade de conhecer algumas das tradições e eventos associados ao culto Antoniano, misturando sagrado e profano, como o Pão, os Tronos e os Casamentos de Santo António. As Marchas Populares tiveram lugar de destaque, ficando o convite, prontamente aceite, para uma visita à Avenida e a um Arraial, na noite de 12 de Junho.

"Projectos Institucionais" - Apresentação da Empresa (2010). Site oficial da EGEAC. Recuperado em: [http://www.egeac.pt/institutional\\_projects.php](http://www.egeac.pt/institutional_projects.php)

### Direções

Além dos serviços centrais, existem quatro direções:

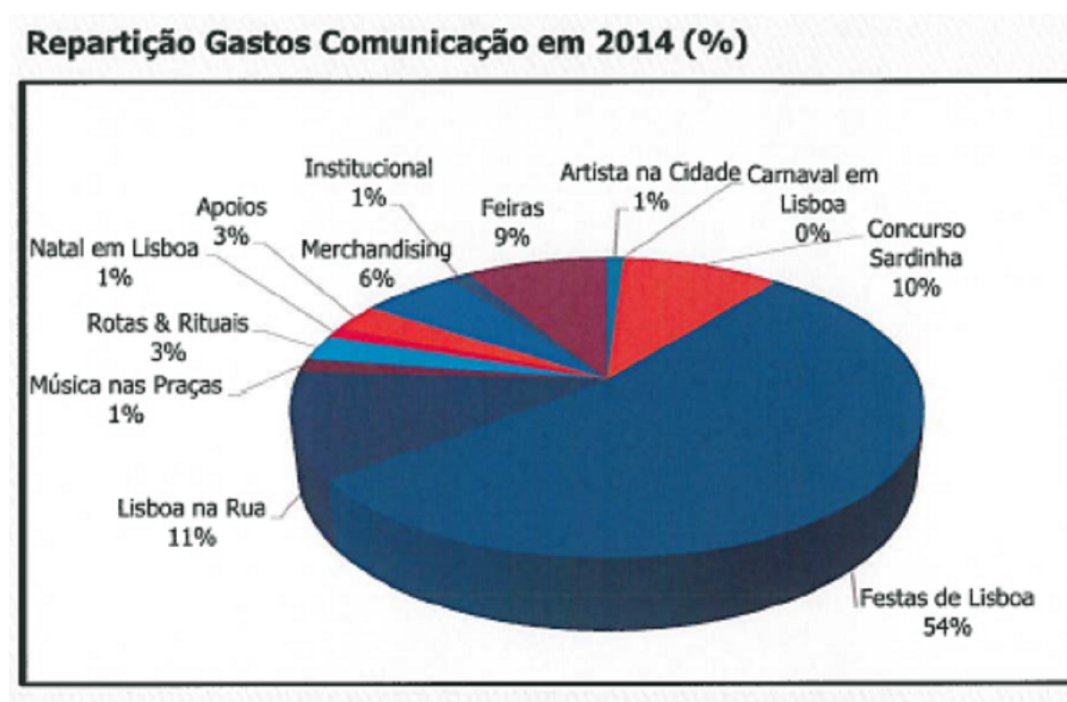
**Direção de Comunicação e Imagem:** todas as atividades relativas às relações públicas, assessoria de imprensa, marketing, publicidade, prospeção de novos públicos, tratamento e divulgação da imagem institucional da EGEAC e equipamentos são da responsabilidade desta direção. Toda a divulgação junto dos meios de comunicação, como a imprensa, rádio, televisão ou internet, que são contactados diretamente pela sede, é implementada e gerida nesta direção.

A atividade da Direção de Comunicação e Imagem (DCI) desenvolve-se em vários moldes: 1) projetos e iniciativas desenvolvidos pela DCI a nível interno, institucional e integrados em eventos; 2) comunicação de projetos/eventos programados pela EGEAC/sede; 3) comunicação de projetos coproduzidos pela empresa; 4) apoio à divulgação de projetos apoiados

pela empresa; 5) apoio à comunicação e divulgação das atividades dos equipamentos geridos pela EGEAC; 6) gestão de parcerias de comunicação; 7) avaliação de ações de comunicação<sup>78</sup>.

A DCI não é hierarquicamente superior a nenhum equipamento, andam lado a lado, é como se fosse mais um equipamento, mas interno à EGEAC, e que trabalha em três frentes: com a DGC e com o gabinete do CA, e ainda tem a sua própria atividade (como o concurso das sardinhas). A DCI trata da comunicação articulada de toda a empresa, trabalha a parte institucional e tudo que é comum aos vários equipamentos (GAPIRI, comunicação institucional dos equipamentos e do CA), faz a coordenação e supervisão conjunta, como por exemplo de revistas e produção de *spots*. A DCI é quem organiza a informação enviada para o gabinete da vereação, faz a união de toda a comunicação. Trabalha também para facilitar uma divulgação conjunta ou que seja comum entre todos, como por exemplo, o calendário dos fotógrafos<sup>79</sup>, entre outras coisas (Folgado, 2015).<sup>80</sup>

**Figura 4: Gastos de Comunicação da DCI (sede)**



Fonte: Relatório e Contas 2014

Cada equipamento gere a relação com a comunicação social e o serviço de assessoria de imprensa, independente da central. A DCI gere tudo o que diz respeito à própria EGEAC, mas,

<sup>78</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.45 (anexo 10)

<sup>79</sup> A EGEAC costuma contratar a mesma equipa de fotógrafos que fazem a reportagem fotográfica necessária e sendo um serviço transversal, a DCI faz a gestão de agenda para facilitar a calendarização

<sup>80</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

tratando-se de uma questão política ou institucional, mesmo que dos equipamentos, é gerida pelo CA e pela DCI em conjunto. O relacionamento com a imprensa, se institucional e/ou político, é gerido pelo DCI juntamente com o CA (Folgado, 2015).<sup>81</sup>

A análise desenvolvida neste trabalho vai focar-se também nesta direção, uma vez que aqui se encontram os profissionais que trabalham as áreas de RP e de MKT, no sentido de conhecer quais os objetivos comunicacionais, como lidam com as diferentes formações (RP, MKT, Jornalismo) e como trabalham na integração e divulgação comunicacional de toda a organização.

Direção de Programação Cultural: compreendendo a Divisão de Mecenato e Patrocínios, esta direção tem como funções principais a coordenação e implementação das ofertas culturais da EGEAC. A criação e gestão de conteúdos culturais, a sua programação, apresentação de orçamentos e produção de eventos são algumas das várias atividades deste departamento. Através da Divisão de Mecenato e Patrocínios propõem-se e promovem-se novas estratégias, parcerias, patrocínios e mecenatos. Esta direção trata somente dos eventos da central da EGEAC, não tendo nenhuma participação nos eventos e programação dos equipamentos, sendo um alvo também a estudar, uma vez que integra a gestão de duas disciplinas de comunicação fundamentais e que se cruzam com as funções de comunicação.

A DPC cuida de todos os eventos que integram a missão da EGEAC, não tendo nada a ver com os equipamentos. Em relação aos patrocínios, vêm do gabinete das festas e são quase que exclusivamente para as festas, pois são estas que lhes garantem uma maior visibilidade. Alguns são patrocinadores já há muitos anos, existindo uma continuidade ou mesmo uma componente histórica. No caso dos equipamentos, cada um negocia com o patrocinador de seu interesse ou ficam com as “sobras” das festas (Folgado, 2015).<sup>82</sup>

Resumidamente: a DPC, a DCI e os equipamentos têm atividades próprias. Eventos conjuntos ou extras da CML com a EGEAC (e/ou com mais entidades) são da responsabilidade da DGC e da DCI (Folgado, 2015).<sup>83</sup>

Direção de Gestão Financeira: esta direção contém a Central de Compras. A coordenação de todos os procedimentos relativos à gestão financeira e orçamental da EGEAC e equipamentos, a gestão da tesouraria e todas as outras atividades implicadas integram as funções desta direção. A Central Compras, entre outras funções, gere os contratos e o inventário de matéria da EGEAC e equipamentos, colaborando frequentemente com as outras direções.

---

<sup>81</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

<sup>82</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

<sup>83</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

Direção de Administração Geral e Desenvolvimento: esta direção já consta do organograma<sup>84</sup>, mas não há descritivos sobre o que especificamente faz. As divisões abaixo relacionadas, o Palácio Marquês de Pombal e o Teatro Taborda, que fazem parte da gestão da EGEAC, estão sob a alçada desta direção.

Divisão de Informática e Gestão de Sistemas: implementa e mantém toda a atividade e necessidades tecnológicas da empresa e dos equipamentos culturais.

Divisão de Aprovisionamento Logístico e Manutenção: também não consta no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão 2012, mas como dito anteriormente, já consta do organograma<sup>85</sup>, e que, na entrevista realizada com Cecília Folgado<sup>86</sup>, é mencionada como a direção cuja função gira em torno das compras de economato, logística e transporte de materiais e equipamentos, e manutenções de equipamentos eletrónicos entre outros, e que garante o bom funcionamento da EGEAC. Quando os equipamentos precisam de folhetos ou outros tipos de divulgações, é solicitado à DALM (central de compras) para orçamentação, mas a título de facilitadora pois a produção é da responsabilidade de cada equipamento solicitante, não passando pela DCI. Utilizam um manual de normas padrão da comunicação institucional padrão e que tem a ver com a EGEAC (logotipo, tipo de letra), mas não têm fiscalização, nem na prática, nem na teoria.

Direção de Recursos Humanos e Serviços Administrativos: a gestão dos recursos humanos necessários ao bom funcionamento da empresa é efetuada nesta direção. O orçamento deste departamento para 2014 manteve-se, com o objetivo de criar um plano de formação participado por todos os serviços e equipamentos que responda às necessidades mais urgentes. Foram identificadas pelas diferentes unidades orgânicas, destacando-se como mais significativas e transversais, as necessidades ao nível da comunicação (sobretudo em redes sociais) e línguas estrangeiras, o que evidencia um claro interesse em comunicar mais e melhor, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos públicos, desenvolvendo competências que capacitarão a EGEAC para um acolhimento de cada vez maior qualidade. A sua vertente comunicacional limita-se ao plano técnico, ou seja, exclusivamente a tudo o que tenha a ver como os colaboradores, nomeadamente vencimentos, férias, formações entre outros<sup>87</sup>.

### Gestores de Equipamentos

Os Gestores de Equipamentos são as pessoas responsáveis, designados pela EGEAC, que coordenam e asseguram a orientação geral do respetivo equipamento de acordo com o plano de

---

<sup>84</sup> Organigrama no anexo 11

<sup>85</sup> Organigrama no anexo 11

<sup>86</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

<sup>87</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

atividades aprovado e sob a orientação do Conselho de Administração da EGEAC. As suas principais funções são a sugestão de novas ações a efetuar nos equipamentos e o reporte para com os respetivos gabinetes ou direções da sede da EGEAC.

A comunicação entre equipamentos é realizada entre colegas, mas em forma de cortesia dos próprios. Não sendo algo obrigatório, nem se tratando de um convite, parte da vontade de cada um informar sobre o que está a fazer, pois isto já consta no plano. Sendo apenas “práticas de boa vizinhança”, cada um envia o que quer, pois não existem comunicações internas estabelecidas para eventos e programações (Folgado, 2015).<sup>88</sup>

A relação dos equipamentos com os jornalistas é informal e em tom de conversa, mas só fazem divulgações à imprensa mediante aprovação. Tudo que fôr de foro político, institucional e financeiro é da responsabilidade da EGEAC. Não existe uma regra para a comunicação social, dependendo do acontecimento, ligam à central e discutem quem deve gerir (Folgado, 2015).<sup>89</sup>

Quanto à comunicação de cada equipamento, o que os gestores ou diretores de comunicação têm como obrigação é que a identidade do equipamento seja facilmente identificada pelo público através da imagem ou da linguagem utilizada nas divulgações. Outra comunicação desenvolvida é com o público escolar, pois afirmam que o intuito é criar hábitos culturais, pensando no futuro (Pereira, 2015).<sup>90</sup>

Considerando que se está a estudar como é colocada em prática a comunicação estratégica e sabendo-se que esta é independente em cada equipamento, tentar-se-á perceber como os gestores gerem a comunicação local, para identificar como funciona em termos globais e como se materializa a ligação com a EGEAC e com a CML. Não foi considerado entrevistar todos os equipamentos por falta de disponibilidade e por não ser relevante, fazendo-se a análise de uma amostra para poder perceber a aplicação generalizada e expandir aos demais equipamentos, como prevê o próprio estudo de caso, estabelecendo um padrão dentro da EGEAC.

#### 7.1.6 Princípios por que se rege

No Plano de Prevenção de Riscos de Gestão de Dezembro 2012 está descrito o compromisso ético da EGEAC, onde constam os seus objetivos, âmbito de aplicação, os princípios e valores, relacionamento com terceiros, conflito de interesses e compatibilidade de

---

<sup>88</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2)

<sup>89</sup> Transcrição parcial da entrevista de Cecília Folgado realizada em 04.05.2015 (anexo 2), note-se que esta informação é comum em todas as entrevistas

<sup>90</sup> Transcrição parcial da entrevista de Ana Pereira realizada em 18.05.2015 (anexo 2)



funções, relacionamento entre colaboradores, relacionamento com a comunicação social, recursos da empresa e vigência e revisão do compromisso ético.

O objetivo deste compromisso é a definição e implementação de um conjunto de princípios fundamentais ao desempenho da atividade e regras de boa conduta, permitindo um melhor ambiente de trabalho e de relacionamento com o exterior, conduzindo à melhoria dos processos de negócios e da satisfação do público. Aplicável a todos os trabalhadores e órgãos da empresa, independente do vínculo ou da função<sup>91</sup>.

Os seus princípios e valores pautam-se por: integridade e honestidade; profissionalismo e excelência; imparcialidade, equidade e igualdade; inovação e criatividade; confidencialidade e sigilo profissional; contribuição para o desenvolvimento sustentável; assunção plena da dimensão de serviço público; respeito e proteção dos direitos humanos e dos trabalhadores; contributo efetivo para a erradicação de qualquer forma de prática discriminatória e de corrupção<sup>92</sup>.

Por fim, os recursos da empresa devem ser utilizados de forma adequada, proporcional e eficiente, sendo os colaboradores responsáveis por zelar pela sua adequada utilização e conservação, procurando maximizar a produtividade.

#### 7.1.7 Prioridades políticas/estratégicas culturais

**Figura 5: Indicadores e Metas**

| Área de Públicos/Cliente  |  |  |                                    |
|---|--|--|------------------------------------|
| Objectivo   | Estratégia / Acção   | Indicador                                  | Meta                               |
| Promover a criação e promoção artística e cultural  | Executar o Plano de Actividades                                    | Realização da actividade prevista em Plano | ≥ 95% (Anual)                      |
| Criar uma personalidade cultural única e distintiva para a cidade de Lisboa                 | Investir em projectos culturais de referência                      | Nº Visitantes/espectadores                 | ≥ 2.400.000 (Anual)                |
|   | Potenciar o diálogo entre a Cidade e os seus Públicos              |  |                                    |
| Potenciar o reconhecimento da marca EGEAC e das marcas distintivas equipamentos/actividades | Participação da EGEAC em feiras de Turismo/Cultura como expositora | Nº de feiras                               | 2/ano (1 nacional + 1 estrangeiro) |
|   |  | Contactos com profissionais                | 10/ano                             |
| Valorizar institucionalmente a actividade   | Participação em seminários, conferências e afins                   | Nº de participações                        | 6/ano                              |

Fonte: Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.5 (anexo 3)

<sup>91</sup> Plano de Prevenção de Riscos de Gestão de Dezembro 2012, p.2 (anexo 13)

<sup>92</sup> Plano de Prevenção de Riscos de Gestão de Dezembro 2012, pp.2-4 (anexo 13)

A atividade cultural desenvolvida pela EGEAC no espaço público sofreu um importante alargamento e aprofundamento a partir de 2009. A uma nova política de intervenção juntou-se um novo conceito de diálogo com os vários espaços da Cidade (com particular destaque para as suas Praças e Jardins), numa associação com as mais recentes exigências de um Turismo Cultural, que ao longo do ano visita e descobre Lisboa. Simultaneamente, e correspondendo às novas tendências e exigências dos vários públicos da Cidade, esta empresa municipal desenvolve uma análise da possível reconversão de algumas iniciativas que possam conduzir ao emergir de novos projetos.<sup>93</sup>

Paralelamente, e cientes das limitações orçamentais existentes no quadro global da EGEAC, que num plano de gestão padrão reserva 10% do valor total do orçamento voltado para a comunicação, a empresa iniciou um processo de auscultação junto de entidades privadas, setor empresarial, que possam nutrir interesses na intervenção na Cidade mediante a concretização de Festivais de Música e/ou de Teatro de Rua, permitindo o incremento da atividade cultural de forma sustentável e rentabilizando os conhecimentos na área de organização e produção de eventos desta empresa.<sup>94</sup>

A EGEAC pretende manter a aposta no constante diálogo com os vários promotores culturais de Lisboa, assim como com as várias Associações e Coletividades lisboetas, tendo por principal objetivo a criação de sinergias na vertente de programação, a partilha de recursos e conceitos, uma maior eficácia na promoção de projetos artísticos.<sup>95</sup>

Esta empresa municipal manteve os eixos estratégicos em termos da aposta na sedimentação do seu quadro de colaborações e patrocínios, procurando igualmente reforçar os contatos junto de novos grupos empresariais, que num futuro próximo possibilitem a concretização de novas parcerias. Como resultado destas linhas condutoras foi-lhe possível atingir e até ultrapassar a meta orçamental definida para as receitas provenientes do financiamento externo. Visando igualmente garantir a abrangência do universo/grupo desses parceiros, a EGEAC procura desta forma diversificar as fontes e receitas a obter, bem como o leque de marcas associadas, garantindo também a manutenção de um patrocinador no setor automóvel que possibilite, em termos de permuta, usufruir de alguns veículos ao longo do período anual de atividade, repercutindo um eventual reforço no mês das Festas de Lisboa, fidelizando as colaborações recentemente celebradas e/ou em estado de maturação, rentabilizando o conhecimento das equipas de organização e produção de eventos em espaço

---

<sup>93</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.42 (anexo 10)

<sup>94</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.42 (anexo 10)

<sup>95</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.42 (anexo 10)



público através da prestação de serviços e consultoria, junto de agências e empresas do universo de marketing e ativação de marcas, que conduzam ao incremento de receitas.<sup>96</sup>

### 7.1.8 Stakeholders

#### Primários

Enquanto empresa cultural municipal, toda a divulgação da EGEAC é voltada para o público participante, tendo como objetivo atrair os residentes e trabalhadores da zona de Lisboa e arredores, os turistas nacionais, ou seja, que moram noutros distritos e que estejam de passagem por Lisboa, e os turistas internacionais, atraindo-os cada vez mais, fazendo com que se sintam bem e queiram estar e visitar Lisboa. *“Face aos objetivos definidos pela EGEAC, eram já visíveis no Relatório do 1º Semestre de 2014 os sinais de influência direta na execução, do aumento do fluxo turístico que se verificou no país e particularmente na cidade de Lisboa”* (Relatório e Contas 2014, p.68).<sup>97</sup>

Tanto na programação dentro dos equipamentos, como nos eventos externos ou de grande dimensão, em parceria com a CML ou com outras entidades, tudo é pensado em termos de relacionamento com o público, em toda a envolvimento, e toda a comunicação é feita tanto a nível nacional quanto internacional, nos meios tradicionais e nas redes sociais, visando atingir e atrair o maior número de pessoas quanto possível, visando a participação, a mudança de comportamento, lidando com as emoções e com a compreensão das pessoas. Segundo o Observatório do *site* do Turismo de Portugal<sup>98</sup>, o motivo da visita dos turistas nacionais é maioritariamente para férias e lazer, sendo que o evento mais identificado são as festas de Lisboa, evento este gerido pela EGEAC.

---

<sup>96</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.44 (anexo 10)

<sup>97</sup> Relatório e Contas 2014 (anexo 7)

<sup>98</sup> “Observatório” - Site oficial do Turismo de Portugal. Recuperado em: <http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx> (consultado a 29.05.2015)

**Figura 6: Inquérito Motivacional e Identificação de Eventos 2013**



Fonte: "Observatório" - Site oficial do Turismo de Portugal. Recuperado em: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/f3b65a2a-d910-4e17-a621-e4d31b38e077/Inquerito-Motivacional-2013---Cidade-de-Lisboa.aspx>

A Associação de Turismo de Lisboa tem o foco no turismo, a EGEAC tem o foco na cultura, mas quando existe o turismo cultural estas duas entidades trabalham em conjunto. Segundo o mesmo Observatório, nos primeiros meses de 2015, face ao período homólogo do ano anterior, as receitas turísticas subiram 14,4 por cento, e segundo os dados analisados pelo Banco de Portugal, o mesmo documento revela ainda que, de acordo com estes valores, Portugal cresce cinco vezes mais do que o país vizinho (Espanha), aumentando a sua quota de mercado.

### Secundários

São *stakeholders* secundários todos aqueles que são envolvidos no processo comunicacional, mas não são o alvo principal da comunicação, como por exemplo os parceiros, que atuam como participantes ou na própria programação.

Os hotéis e agências de viagem, assim como as lojas de informação turística ou as revistas Visit Lisboa ou Agenda Cultural, também fazem parte deste público, pois estes são meios pelos quais também é possível alcançar o público primário e incitar a participação na programação e nos eventos da EGEAC.

O comércio local, tanto envolvido na programação (como nas Festas de Lisboa) como o que acaba por integrar a programação, mesmo que de modo casual (como o Música nas Praças), fazem parte deste segmento pela sua participação, seja como primário ou secundário, ou como fornecedor de produtos e serviços. Trata-se de um público a ser levado em consideração pois a movimentação e o aumento dos consumidores em determinados períodos pode trazer maior fluxo de mercadorias e maior troca financeira, sendo muitas vezes necessária uma preparação e programação. O mesmo acontece com as Juntas de Freguesia, as Associações e Coletividades de

Lisboa, onde não só fazem parte da programação, como funcionam como parceiros de alguns dos equipamentos (como é o caso do Museu do Fado com as visitas cantadas pela Mouraria), estas entidades também podem funcionar como porta-vozes para o comércio e população local.

As entidades privadas e o setor empresarial são potenciais patrocinadores ou parceiros, sem mencionar os que já o são, e devem ter uma comunicação diferenciada e específica. Não podendo esquecer que a CML, como o única acionista e para quem a EGEAC também tem outro tipo de comunicação e presta contas, e que graças à atual vereação da cultura, que tem uma visão muito particular das ações culturais de e para Lisboa, o trabalho em conjunto é melhor realizado, existindo feedback e abertura, trabalhando também a EGEAC, muitas vezes como coprodutora de diversos eventos para o público lisboeta, em conjunto com a CML.

Os órgãos de comunicação social também são de muita importância dentro deste grupo, visto que são os meios que fazem a criação da notícia e podem dar o devido destaque aos eventos gratuitos da sede ou mesmo os pagos dos equipamentos. Devem e são tratados com as suas devidas particularidades e personalização, pois são os meios que darão a visualização e credibilidade às notícias divulgadas.

Por último, é importante referir os próprios equipamentos culturais que gere e que são detentores de comunicações independentes, mas que dependem da EGEAC para algumas ações e eventos e vice-versa, além da regulamentação e acompanhamento da comunicação que é institucional. Os equipamentos que fazem parte da missão da EGEAC têm que receber as informações institucionais e globais (comuns a todos), tendo também a EGEAC o cuidado de monitorar toda a comunicação dos mesmos, verificando e dando o suporte para o cumprimento dos objetivos e do plano previsional.

## 7.2. Comunicação: Relações Públicas e Marketing/Promoção

*“A Cultura representa hoje um ativo de qualquer capital mundial. Lisboa, enquanto cidade única onde coabitam pessoas com características múltiplas e distintas, tem vindo a intensificar a sua vertente cultural transformando-se num local mais atrativo e competitivo no contexto mundial. Tendo por base as características intrínsecas e os atributos diferenciadores da cidade, os recursos culturais geridos e criados pela EGEAC e o sentimento de identificação e pertença das pessoas que habitam esta cidade ou por cá passam, a Comunicação, de uma perspetiva estratégica, surge como veículo de transposição da diversidade dos recursos naturais, físicos, geográficos, históricos e culturais em modelos de representação, assentes em*

valores de natureza emocional, afetiva, simbólica, experiencial e social” (Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.45)<sup>99</sup>

*“A agitação e abundância cultural da cidade exigem a todas as organizações um posicionamento claro e autêntico. Exigem também trabalho em rede, partilha institucional, tratamento da informação, visual e de conteúdo, cada vez mais apurado e especializado, permitindo o crescimento do sector. No contexto municipal, a estas exigências, acrescem as regras de transparência e de consciência social. O trabalho de Comunicação é assim, de forma mais premente, chamado à construção criativa dos valores em que o crescimento do setor assenta, sendo também motor para a identificação de possibilidades futuras e sinalização de caminhos alternativos”* (ibidem)<sup>100</sup>

A EGEAC tem uma comunicação especializada na cultura, enquanto a DMC tem o foco em sublinhar as ações municipais, portanto têm propósitos diferentes. *“A marca global Lisboa e a sua intrínseca riqueza, a Cultura, são o mote do nosso trabalho e da nossa inspiração”* (DCI, 2013)<sup>101</sup>

A comunicação da EGEAC, como toda a comunicação no âmbito das atividades culturais até agora estudada, abrange uma vertente ora de vendas, voltada para o mercado e para a angariação de receitas próprias (como se verifica no quadro abaixo)<sup>102</sup>, ora institucional e de mudança de comportamento, visando a divulgação do património e o desenvolvimento local, tendo como principais privilegiados os munícipes e utilizadores (Camilo, 2006).

**Figura 7: Objetivos área financeira**

| Área Financeira                                 |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Objectivo                                       | Estratégia / Acção                       | Indicador   | Meta   |
| Estabilizar a oportunidade de receitas próprias | Promover e divulgar a actividade         | Rácio entre ingressos vendidos e oferecidos                 | Taxa média anual de ingressos oferecidos ≤ 15% (Anual) |
|   | Promover angariação de receitas          | Montante de Receitas Próprias                               | ≥ 8.200.000€ (Anual)                                   |
| Diminuir a dependência financeira do acionista  | Promover o aumento das Receitas Próprias | Valor do Contrato Programa com a CML e as Receitas Próprias | Receitas Próprias ≥ 50%<br>Receitas Totais             |

Fonte: Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.5 (em anexo)

<sup>99</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.45 (anexo 10)

<sup>100</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.45 (anexo 10)

<sup>101</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.45 (anexo 10)

<sup>102</sup> Em 2012 houve uma alteração das leis das autarquias locais, onde foram criados um conjunto de limites às empresas municipais e onde foi estipulado que 50% dos rendimentos têm que ser próprios. Portanto têm que trabalhar melhor a parte das angariações próprias, seja através de vendas de bilhetes, patrocínios ou outros. Estas empresas têm que conseguir angariar dinheiro suficiente para cumprir o Plano Previsional (Folgado, 2015)

O relacionamento da EGEAC com a comunicação social é assegurado através do Conselho de Administração e da Direção de Comunicação e Imagem, nos meios entendidos como adequados e a informação pretende-se completa, coerente, verdadeira, transparente e em tempo útil. Os colaboradores não devem dar entrevistas ou fornecer informações sobre as atividades que não sejam de domínio público<sup>103</sup>.

A comunicação da EGEAC é dividida pelos seus diversos departamentos e direções, tendo cada um a sua função estratégica. Também cabe a cada equipamento cultural uma comunicação particular e mais direcionada aos objetivos a cumprir. Em baixo apresentam-se alguns exemplos de como a comunicação é gerida pelos diferentes equipamentos, em formato de carta de intenções:

(Castelo de São Jorge) *“Enquanto contributo importante para a difusão e amplificação dos resultados do investimento na valorização do património e na programação cultural, preconiza-se, na área da Comunicação e Imagem, o aprofundamento de um modelo de comunicação e difusão baseado em parcerias e permutas nos diferentes suportes de Comunicação Social e privilegiando a utilização das ferramentas WEB, em particular no desenvolvimento e utilização de ferramentas que potenciem a difusão e partilha em rede, contribuindo, assim, para uma otimização dos recursos. No âmbito da Divulgação, e considerando o trabalho de estudo e investigação dos últimos anos prevê-se a edição de vários estudos em formato digital, em parceria com as instituições que têm colaborado nos diversos projetos de estudo do monumento”*<sup>104</sup>.

O Castelo de São Jorge, no ano de 2014, teve o seu maior crescimento, e, segundo o Relatório e Contas de 2014, foi também quando acolheu iniciativas no âmbito das Relações Públicas, realizando visitas com acompanhamento personalizado.<sup>105</sup>

(Padrão dos Descobrimentos) *“A área de comunicação constitui uma vertente fundamental. Esta área ganha, em anos atípicos, uma responsabilidade acrescida na divulgação e suporte à programação e atividade, bem como nas estratégias a desenvolver para a afirmação e notoriedade dos projetos. A ativação do novo site<sup>106</sup> e o delinear de estratégias para assegurar a informação continuada junto do público, constituem tarefas fundamentais no acompanhamento e gestão de expectativas dos públicos potenciais. A Comunicação constitui um*

<sup>103</sup> Plano de Prevenção de Riscos de Gestão de Dezembro 2012, p.2 (anexo 13)

<sup>104</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.10 (anexo 10)

<sup>105</sup> Relatório e Contas 2014, p.9 (anexo 7)

<sup>106</sup> Site oficial do Padrão dos Descobrimentos (2015). Recuperado em: <http://www.padraodosdescobrimentos.pt/>

*pilar central a desenvolver e a reforçar a par da afirmação da identidade recém-criada e do projeto que se procura afirmar*”<sup>107</sup>.

Este equipamento também teve um alto crescimento no ano de 2014, muito devido à parceria com o Turismo de Lisboa, o qual fez inúmeras filmagens do monumento e da vista que este proporciona sobre a cidade de Lisboa.<sup>108</sup>

(Museu da Marioneta) *“Desenvolver a comunicação do Museu, através de um reforço da promoção das suas atividades, bem como do desenvolvimento de mecanismos de promoção/comunicação, sobretudo online que potenciem um acréscimo de visitantes nacionais e estrangeiros, com base no Plano de Comunicação existente*”<sup>109</sup>.

Segundo o Relatório e Contas 2014<sup>110</sup>, este equipamento fez maioritariamente ações de divulgação em espaços públicos de grande fluxo de moradores, visitantes e trabalhadores e também desenvolveu a sua relação com os órgãos de comunicação social através do envio de *press releases* e acompanhamento a visitas da imprensa, resultando numa grande quantidade de referências a este museu nos média, ressaltando também o seu cuidado e atenção nas atualizações das redes sociais, do site institucional<sup>111</sup> e do envio de emails para as *mailing lists* já organizadas, originando também um aumento de visitas ao site e dos fãs da página do *Facebook*.

(Casa Fernando Pessoa) *“Aposta em ações de captação de públicos, designadamente estabelecendo parcerias com operadores turísticos e agências de incoming. Também o Serviço Educativo reforça as ações de cariz comercial, investindo numa maior divulgação das suas atividades. Dado o cariz pedagógico que envolve este equipamento, promovem-se ações formativas para os professores do ensino secundário de modo a alargar a presença das escolas secundárias na CFP. A comunicação deverá ser mais dinâmica e atuante, através da reformulação e atualização do site e do blogue, e as redes sociais facebook e twitter. Vão ainda ser criadas novas estratégias em relação aos meios de comunicação social, incluindo publicidade*”<sup>112</sup>.

(Maria Matos Teatro Municipal) *“Do ponto de vista da identidade, promoção e divulgação, vão ser aprofundadas duas estratégias de comunicação que têm demonstrado bons resultados e/ou potencialidades: assessoria, por oposição a publicidade comprada, e social media*”<sup>113</sup>.

<sup>107</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.13 (anexo 10)

<sup>108</sup> Relatório e Contas 2014, p.13 (anexo 7)

<sup>109</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.21 (anexo 10)

<sup>110</sup> Relatório e Contas 2014, pp.22-23 (anexo 7)

<sup>111</sup> Site oficial do Museu da Marioneta [s.d.]. Recuperado em: [www.museudamarioneta.pt](http://www.museudamarioneta.pt)

<sup>112</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.25 (anexo 10)

<sup>113</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.34 (anexo 10)



(Cinema São Jorge) *“O Cinema São Jorge atualizou, em 2014, a sua imagem institucional. Foi criado um novo logótipo, com o intuito de incorporar aquela que é a imagem real dos milhares de fiéis espetadores, um público fundamentalmente jovem. Uma profunda renovação do sítio online<sup>114</sup> esteve também em curso, de modo a divulgar de forma mais simples e eficaz a informação. Aliada e devidamente conectada ao Facebook oficial, uma das redes sociais mais utilizada pelo público. Esta partilha social vai permitir não só informar, como receber feedback do público em geral”<sup>115</sup>.*

O que todos os equipamentos e a própria sede têm em comum é a divulgação da cultura, sendo para isto fundamental o papel da comunicação. As estratégias desenvolvidas variam consoante os públicos, os *stakeholders* e a missão de cada um, mas a vertente comunicacional e o desenvolvimento de uma estratégia, seja ela de marketing com a função de vender, seja ela de relações públicas com o intuito de informar e incentivar a mudanças, é vital e reconhecida. O trabalho em conjunto e a troca de experiências é cada vez mais incentivado. Numa análise ao documentos atuais disponíveis na página institucional da EGEAC, nota-se a preocupação generalizada em estabelecer novas e alargar as parcerias existentes, e o trabalho institucional, sendo a comunicação não-paga, seja ela personalizada ou nas redes sociais, muito mais valorizada e de maior retorno efetivo, nascendo isto de um orçamento de comunicação baixo e equipas diminutas ou mesmo insuficientes, resultando num trabalho de estabelecer relações de forma criativa e de baixo custo e que possam originar retornos financeiros de forma a rentabilizar e sustentar a empresa, cumprindo os seus objetivos globais.

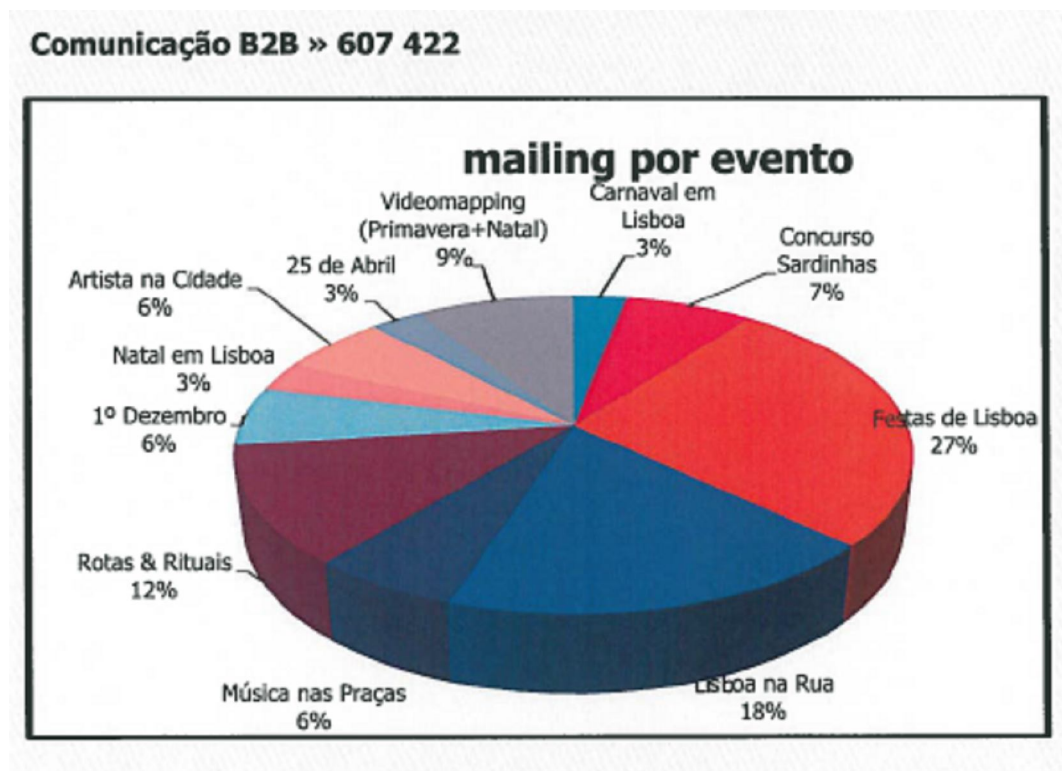
---

<sup>114</sup> Site oficial do Cinema São Jorge (2014). Recuperado em: <http://cinemasaojorge.pt/>

<sup>115</sup> Instrumentos de Gestão Previsional, 2014, p.37 (anexo 10)



**Figura 8: Comunicação dos eventos da DCI**



Fonte: Relatório e Contas 2014

### 7.3. Resultados/Relatório

Com a interseção da análise dos capítulos 6 e 7, juntamente com a análise das entrevistas realizadas, e tendo como fundamento a resposta à questão de partida e a verificação das hipóteses de investigação, é possível efetuar um ponto da situação da forma atual de operacionalização da comunicação da EGEAC, como se apresenta neste subcapítulo.

#### Universo de Estudo – Critério de Seleção

Contudo, antes de apresentar o quadro que resume as diversas funções de comunicação presentes na EGEAC, damos conta do conjunto de critérios que foram estabelecidos no presente estudo para identificar estas variáveis que nos irão esclarecer as questões inicialmente colocadas.

1. **Atores responsáveis:** Conduzir uma entrevista com os representantes do universo EGEAC da área de comunicação, quer da sede quer dos equipamentos por esta geridos, sendo a meta chegar a um entendimento sobre o que pensam as pessoas responsáveis pela definição e orientação dos procedimentos de comunicação;

As entrevistas foram realizadas aos responsáveis de comunicação de alguns equipamentos, nomeadamente São Luiz Teatro Municipal, Maria Matos Teatro Municipal,

Padrão dos Descobrimentos e Casa Fernando Pessoa, e com a ex-diretora de comunicação da DCI. Note-se porém, que depois do primeiro contato, a pessoa responsável pelo Departamento de Comunicação e Imagem na sede da EGEAC foi, já no fim desta dissertação, transferida para a atual direção de comunicação da Casa Fernando Pessoa. Esta entrevistada teve portanto um duplo papel, na medida em que falou da função de diretora da DCI e posteriormente como atual responsável da Casa Fernando Pessoa.

**2. Distribuição de funções/responsabilidades:** No caso dos serviços centrais, identificar e conhecer a atividade e as funções dos departamentos que claramente tocavam as disciplinas da comunicação em análise. No caso dos diversos equipamentos, reunir com as pessoas responsáveis pelo departamento de comunicação e que criam e implementam as regras e estratégias comunicacionais dos mesmos.

**3. Disponibilidade e acesso:** Por se tratar de uma empresa municipal, que gere e produz inúmeros eventos e em constante contato direto com a população, contou-se com uma disponibilidade e um acesso mais facilitado, que depois se veio a verificar não corresponder à expectativa.

Infelizmente não foi possível realizar entrevistas aos responsáveis do Gabinete de Projetos Institucionais e Relações Internacionais (GAPIRI) e da Direção de Programação Cultural (DPC) devido à indisponibilidade manifestada. Contudo, como a saída da responsável da DCI aconteceu recentemente, foi possível a investigação através de dados por ela fornecidos, além das informações fornecidas pelos responsáveis de comunicação dos equipamentos, devido ao relacionamento, muitas vezes diário, com a comunicação da sede. Independentemente da falta de disponibilidade demonstrada, acabou por não se sentir a necessidade de efetuar mais entrevistas, devido ao facto das respostas eventualmente se tornarem redundantes em face da proximidade das realidades em análise e dos contextos semelhantes em que ocorre a comunicação, facilitando assim a generalização do caso.

Em baixo, é apresentada uma tabela que permite identificar em que medida cada uma das funções de comunicação é desenvolvida pelos profissionais de comunicação em estudo. As funções foram identificadas a partir da revisão da literatura e apresentadas ao longo do enquadramento teórico:

**Tabela 3: Funções Identificadas**

| Funções RP  | Identificadas no Universo EGEAC | Funções MKT                 | Identificadas no Universo EGEAC |
|---|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Relações internas (internal relations)  |                                 | Promoção                    | X                               |
| Agenciamento/assessoria de imprensa (press agency)  | X                               | Endomarketing               |                                 |
| Assuntos públicos (public affairs)  | X                               | Marketing de relacionamento | X                               |
| Lóbi (lobbying)   |                                 | Marketing direto            | X                               |
| Gestão de problemas/crise (issues management)   | X                               | Merchandising               | X                               |
| Relacionamento com stakeholder, shareholders e investidores/acionistas (investor relations/financial relations) | X                               | Database marketing          |                                 |
| Pesquisa e Avaliação (research and evaluation)  |                                 | Marketing editorial         | X                               |
| Relacionamento com os media (media relations/press release)   | X                               | Publicidade                 | X                               |
| Reputação (reputation)  | X                               | Gestão de produtos          | X                               |
| Publicidade (publicity)   | X                               | Análise de mercado          |                                 |
| Relacionamento Redes Sociais (social networks relationship)   | X                               | Gestão de clientes          | X                               |
| Organização de eventos (event planning)   | X                               | Políticas de preços         | X                               |

A tabela 3 lista as funções existentes em cada uma das áreas de comunicação que foram alvo deste estudo. A sua identificação tem por base as entrevistas realizadas durante o estudo, as funções que globalmente foram identificadas na EGEAC e que são praticadas pelos seus colaboradores.

Nota-se portanto que, conforme a análise, entre as duas funções de comunicação presentes na empresa ambas estão em equilíbrio, pois, embora estas mesmas pessoas responsáveis pela comunicação do universo EGEAC, utilizem uma linguagem e afirmem utilizar somente as funções e ferramentas de marketing, utilizam-se muito também das ferramentas e das funções de Relações Públicas, por exemplo fazem RP quando personalizam o contato com os média, ou quando fazem visitas guiadas gratuitas, e fazem MKT quando imprimem folhetos para tabuleiros dos restaurantes parceiros<sup>116</sup>.

<sup>116</sup> Dados retirados da entrevista de Ana Pereira realizada em 18.05.2015 (anexo 2)

O sentimento mais presente durante todo o processo de entrevistas, foi o desconhecimento do que é e como utilizar da melhor forma a função de comunicação das RP, utilizando-a somente como um apoio do mix de Marketing, ou seja, tanto na promoção, como na cobertura dos média. Isto tem a ver com a cultura organizacional difundida pela gestão e o precedente histórico da empresa, que devido à obrigação de sobrevivência por rendimentos próprios<sup>117</sup> e já não somente pelo financiamento da CML, os responsáveis visam quase que exclusivamente o retorno financeiro em troca dos serviços que presta.

Por exemplo, na entrevista realizada no Teatro Maria Matos<sup>118</sup>, a informação fornecida foi que não sobrevivem somente dos valores adquiridos com a venda de bilhetes, mas essencialmente do financiamento público, por exemplo o QREN, ou do financiamento internacional, que eles próprios buscam e se candidatam. O objetivo maior deste teatro é apresentar mais espetáculos e fazer circular mais projetos que vão de encontro com a missão, divulgando o trabalho de programadores e difundindo a obra dos artistas.

Isto vem a provar, por exemplo, o que já se referiu na revisão bibliográfica de que “[...] a produção cultural baseia-se em desenvolver o desejo do artista, uma necessidade única e individual dele próprio, sendo ele mesmo o “alvo”, nascendo uma contradição no Marketing Cultural. A resolução deste paradoxo dá-se com o desenvolvimento do perfil de um profissional que sirva de mediador entre o artista e o público. Sendo o profissional de RP dotado de diversas vertentes que atendem a atividades culturais, com uma função mediadora e principal base de formação e ação - como assessoria de imprensa, gestão de projetos, produção gráfica e audiovisual, produção de eventos, pesquisa de opinião e de mercado, entre outros - tem um perfil verdadeiramente adequado a promover e atuar em torno de toda a gama artística e cultural” (Neto, 2006, pp.113-119 e Neto, 2010, pp.53-55), provando que apesar da direção de comunicação deste teatro utilizar uma linguagem extremamente de Marketing, o que realmente é praticado são as RP. Além das formações indicadas que já foram realizadas para uma melhor utilização das redes sociais e do meio digital.

Outro exemplo deste desconhecimento, são as parcerias angariadas e mantidas pelos diversos equipamentos, que muitas vezes visam um benefício mútuo, e a personalização com a cobertura dos média. Trabalham a personalização nos contatos estabelecidos, pois o que importa é que seja divulgada a programação, dando a conhecer ao público, informando o conteúdo dos programas e, muitas vezes, até legitimando um determinado plano pela pessoa ou pela

<sup>117</sup> Em 2012 houve uma alteração das leis das autarquias locais, onde foram criados um conjunto de limites às empresas municipais e onde foi estipulado que 50% dos rendimentos têm que ser próprios. Portanto têm que trabalhar melhor a parte das angariações próprias, seja através de vendas de bilhetes, patrocínios ou outros.

<sup>118</sup> Transcrição parcial da entrevista de Catarina Medina realizada em 22.05.2015 (anexo 2)

organização que o divulga, como por exemplo, o trabalho personalizado desenvolvido pelo Teatro São Luiz<sup>119</sup> com repórteres de conhecidos jornais e revistas, ou as visitas realizadas pela direção de comunicação aos restaurantes da zona, onde há uma troca de benefícios em prol da divulgação da programação.

O Quadro 1 faz o relacionamento das questões que foram levantadas, identificando qual o nome da designação atribuída no âmbito do Marketing e das RP, e qual função que as executa, facilitando assim a análise dos dados recolhidos e conseguindo ter uma melhor visualização das funções existentes dentro do universo EGEAC e dentro das funções de comunicação analisadas. Este quadro mostra o nome correto da função que a empresa pratica dentro das designações da comunicação, tentando esclarecer que apesar da linguagem praticada na EGEAC ser de marketing, o que realmente às vezes é praticado são as RP.

---

<sup>119</sup> Transcrição parcial da entrevista de Ana Pereira realizada em 18.05.2015 (anexo 2)

**Quadro 1: Análise de aplicação das ferramentas de MKT versus RP**

|        | QUESTÕES  | DESIGNAÇÃO MKT                  | DESIGNAÇÃO RP                            | DELEGAÇÃO |    |
|--------|---|---------------------------------|--|-----------|----|
|        |   |                                 |  | MKT       | RP |
| FUNÇÃO | Divulgar notícias e eventos relacionados com o lançamento ou a melhoria de novos produtos ou serviços culturais   | Gestão de Produto/Mkt Editorial | Media Relations                          | X         | X  |
|        | Promover produtos ou serviços culturais/artísticos  | Publicidade e Promoção          | Media Relations                          | X         | X  |
|        | Trabalhar a reputação da EGEAC por trás da oferta cultural  |                                 | Reputação                                |           | X  |
|        | Organizar aparições públicas de porta-vozes   |                                 | Assessoria de Imprensa                   |           | X  |
|        | Pesquisar/sondar a opinião pública nas áreas de mercado (avaliação)   | Análise de Mercado              | Pesquisa e Avaliação                     | X         | X  |
|        | Focar as notícias dos media sobre as vendas   | Promoção                        | Publicity                                | X         | X  |
|        | Cobertura mediática   |                                 | Media Relations / Assessoria de Imprensa |           | X  |
|        | Atualizar redes sociais, blogs,...  |                                 | Relacionamento Redes Sociais             |           | X  |
|        | Organizar conferências e outros eventos de marketing  |                                 | Organização de Eventos                   |           | X  |
|        | Apresentar flexibilidade e agilidade na resposta numa ameaça pré-planeada / Gestão de problemas   |                                 | Gestão de Crise                          |           | X  |
|        | Assistência em programas de consumo   | Marketing de Relacionamento     | Stakeholder Relations                    | X         | X  |
|        | Desenvolver parcerias   | Marketing de Relacionamento     | Shareholder / Stakeholder                | X         | X  |
|        | Patrocínio/mecenatos e promoção institucional   | Publicidade                     | Publicity                                | X         | X  |
|        | Relacionamento com clientes, patrocinadores, membros da diretoria, funcionários e assessores (todos os envolvidos)  | Promoção / Endomarketing        | Shareholder / Stakeholder                | X         | X  |
|        | Planificação/definição de políticas de comunicação (comunicação estratégica com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores)) | Marketing de Relacionamento     | Shareholder / Stakeholder                | X         | X  |
|        | Pressões externas/perceções do meio envolvente  |                                 | Gestão de Crise                          |           | X  |
|        | Desenvolvimento de relatório (instrumento de gestão previsional)  | Análise de Mercado              | Pesquisa e Avaliação                     | X         | X  |
|        | Definição de preços / ofertas   | Políticas de Preço / Promoção   |  | X         |    |
|        | Perceções gerenciais, cultura organizacional e precedente histórico   | Endomarketing                   | Internal Relations                       | X         | X  |
|        | Trabalhar parte social / sustentabilidade   | Marketing de Relacionamento     | Public Affairs                           | X         | X  |
| SKILLS | Apoia, orienta e auxilia todas as áreas da organização referente a forma mais adequada de se relacionar com o público   | Gestão de produto               | Internal Relations                       | X         | X  |
|        | Entender o produto criativo/mediação cultural (as aspirações dos produtores criativos e ter grande perceção dos desejos e expectativas dos clientes)  | Gestão de Cliente e Produtos    | Shareholder / Stakeholder                | X         | X  |
|        | Clara compreensão do público-alvo e do comportamento dos consumidores e stakeholders  | Gestão de Clientes              | Shareholder / Stakeholder                | X         | X  |
|        | Interpretar as expectativas dos stakeholders e da sociedade (tendências e desenvolvimentos na sociedade)  | Análise de Mercado              | Stakeholder Relations                    | X         | X  |
|        | Comentários e sugestões dos colaboradores para melhorias  | Endomarketing                   | Internal Relations                       | X         | X  |

## Conclusão

Para ser possível uma melhor visualização e facilitar a compreensão de todo o estudo realizado, verificar e confirmar os objetivos, tendo por base as hipóteses levantadas e tendo em conta a missão e visão da empresa municipal EGEAC, primeiramente é apresentado um quadro resumo de análise SWOT. O quadro enfatiza e faz a intersecção da análise da organização com o ambiente onde está inserida e a convergência com as entrevistas efetuadas. Assim, tem-se a perceção clara das dificuldades e facilidades que a organização enfrenta, possibilitando uma visão global do processo de comunicação como um todo e tendo por propósito, com base na revisão da literatura e das observações e recolhas durante todo este processo, propor uma mudança e a melhoria na comunicação estratégica da empresa e a colocação em prática efetiva e eficaz de programas de Relações Públicas.

Como conclusões da análise externa, ou análise PEST, foram tidos em conta os aspetos mais relevantes que vão integrar a análise SWOT. Tendo em vista que esta análise realiza um estudo global aos meios externo e interno da organização e permite destacar as tendências e mudanças que podem afetar a EGEAC, as conclusões retiradas na presente dissertação podem auxiliar a empresa na concretização da sua missão.

Iniciando pela dimensão das ameaças, salientam-se, principalmente, as dificuldades a nível económico, que condicionam a atividade da EGEAC. Para além disso, o aumento do desemprego, a diminuição do consumo interno e do poder de compra são também considerados pontos a desfavor.

Pelo lado das oportunidades, o aumento da vinda de turistas à cidade de Lisboa e a avaliação positiva da cidade são elementos favoráveis. Também as inovações tecnológicas contribuem positivamente para a divulgação da empresa e criam valor para o cliente, contudo ainda são pouco utilizadas ou não são exploradas da melhor forma.

A determinação clara de objetivos por parte da EGEAC representa uma abertura para a melhoria de todos os recursos envolvidos. O cuidado em identificar os pontos críticos e favoráveis à empresa afeta positivamente e facilita a correta utilização dos dados, a experiência diária prova que dar valor ao que realmente é importante para atingir os objetivos não pode distanciar-se da estratégia para atingir a excelência. A necessidade de oferecer aos colaboradores condições laborais adequadas, e também manter relações benéficas e recíprocas com todos os



*stakeholders*, é revertida em benefícios e impactos positivos nos negócios para a própria EGEAC.

Não podendo deixar de ter em mente que cada empresa e cada setor têm a sua particularidade e a forma mais correta de trabalhar, nada é linear e estático, cada empresa adapta ou cria o modelo que lhe é mais conveniente e que funcione melhor, e com o passar do tempo, ainda pode sofrer melhorias. “*É indispensável aplicar o valor da comunicação onde é preciso*” (Cutlip, Center e Broom, 2009, p.16). O tipo de público, a localização geográfica, os diversos grupos participantes no processo e as conexões internas e externas da organização com a envolvente onde opera são fatores determinantes para o planeamento estratégico. Tal é também o caso da EGEAC, cujos equipamentos se localizam em diferentes locais e com o foco em diferentes públicos, sendo fator determinante na projeção de planos estratégicos de comunicação para cada equipamento. Por exemplo, no caso do Padrão dos Descobrimentos<sup>120</sup>, só pela sua estética e localização, recebe um público quase que exclusivamente de turistas, devido à experiência visual que proporciona, mas diferente do que gostaria efetivamente de trabalhar, que é o público português, difundindo conhecimentos através das suas exposições e filmes históricos.

Apresenta-se de seguida a tabela resumo com os pontos essenciais da análise SWOT que serão desenvolvidos adiante.

---

<sup>120</sup> Transcrição parcial da entrevista de Maria Cecília Cameira realizada em 01.06.2015 (anexo 2)

**Tabela 4: Resumo da análise SWOT**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>I<br/>N<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>O</b> | <p><u><b>FORÇAS (Strengths)</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos gratuitos</li> <li>- Política de descontos</li> <li>- Venda de bilhetes</li> <li>- Serviço educativo</li> <li>- Relacionamento com CML</li> <li>- Patrocínios</li> <li>- Parcerias</li> <li>- Cooperações locais</li> <li>- Formação em conhecimentos de interesse geral</li> <li>- Autonomia dos equipamentos</li> <li>- Experiência em eventos</li> <li>- Aluguer de espaços</li> <li>- Serviço de consultoria</li> <li>- Comunicação social e assessoria de imprensa</li> </ul> | <p><u><b>FRAQUEZAS (Weaknesses)</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa participação nacional</li> <li>- Relacionamento com os Stakeholders</li> <li>- Falta de Feedback / comunicação de uma-via</li> <li>- Equipas diminutas</li> <li>- Ausência de estudos de públicos</li> <li>- GAPIRI</li> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Formação específica</li> <li>- Aumento da troca de experiências e a acumulação de conhecimento interno</li> <li>- Burocracia</li> <li>- Fraca aposta nos recursos tecnológicos</li> </ul> |
| <b>E<br/>X<br/>T<br/>E<br/>R<br/>N<br/>O</b> | <p><u><b>OPORTUNIDADES (Opportunities)</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço educativo</li> <li>- Procura de oportunidades para parcerias</li> <li>- Turismo</li> <li>- Clima</li> <li>- Abundância de recursos naturais e culturais</li> <li>- Património Histórico</li> <li>- Coprodução de mais eventos</li> <li>- Evolução tecnológica</li> </ul>  | <p><u><b>AMEAÇAS (Threats)</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risco de fidelização apenas a eventos gratuitos</li> <li>- Crise</li> <li>- Desemprego</li> <li>- Hábitos culturais pouco enraizados</li> <li>- Baixa participação/consumo nacional</li> <li>- Localização geográfica de alguns equipamentos</li> <li>- Trabalho fora da gestão de equipamentos e do património (fora da abrangência e área)</li> <li>- Modelo de governação</li> <li>- Trabalho em rede</li> <li>- Alterações políticas</li> </ul>             |

O panorama apresentado resume o modo de trabalho da EGEAC, assim como o cenário em que esta se encontra inserida. Ao desenvolver a presente análise, temos de levar em consideração que a contínua expansão da atividade da comunicação exige uma crítica e uma definição do processo como um todo. Importa salientar que o empenho para realizar esta análise estende-se à aplicação dos conhecimentos estratégicos para atingir um grau comunicacional mais elevado.

Abaixo, segue o desenvolvimento da explicação da tabela 4. Note-se entretanto que alguns pontos são ao mesmo tempo positivos e negativos, pois trata-se de pontos já existentes mas que precisam ser melhorados, e que, por isso mesmo, para facilitar o desenvolvimento do texto e prover uma explicação fluída, será efetuado em texto corrido, colocando a bold os pontos da análise:

Os **eventos gratuitos** são um ponto sensível da atuação desta organização, tornando-se numa força mas também numa ameaça, pois da mesma forma que trazem o público aos eventos e o fazem participar nas atividades e na programação oferecida pela EGEAC e pelos seus equipamentos, também fazem com que as pessoas não queiram pagar, ou pensem ser injusto despendar qualquer esforço financeiro, e que podem aguardar o momento oportuno para participar ou visitar a custo quase zero. Mas, para colmatar esta situação, os equipamentos desenvolvem uma **política de preços e de descontos** atrativa, querendo assim fidelizar e dar um caráter de continuidade ao público aderente, possibilitando uma maior participação e mais visitas, e dando vazão à **venda de bilhetes**, que são um dos pontos para atingir os objetivos e prover sustento ao equipamento.

Mas, este não é o motivo principal da baixa participação nacional: a **crise** financeira e social que assola o país e o crescente índice de **desemprego** fazem com que a população fique mais deprimida e com medo, pois sem a estabilidade do dia de amanhã não investem em gastos que julgam ser desnecessários, preferindo assim o consumo de lazer nos espaços domésticos ou no prolongamento destes, entre outros problemas, como os que são apresentados a seguir e que já foram desenvolvidos na análise PEST.

Por forma a poder melhorar e incentivar a taxa de participação da população e os **hábitos culturais** dos portugueses, os equipamentos geridos pela EGEAC tentam aumentar a atuação dos **Serviços Educativos** existentes, a pensar no futuro do público participante e querendo desde cedo promover e criar hábitos de cultura, diminuindo os índices da **baixa participação nacional**, pois o público português ainda é o que lhes vai provendo o sustento a longo prazo. Outro aspeto

positivo é o facto de existir um bom **relacionamento com a CML** e com a atual vereação da cultura, que providenciam muitos incentivos e facilidades, compreendendo a importância e a urgência no desenvolvimento desta área e partilhando não só eventos, mas também oferecendo soluções, como por exemplo o transporte de alunos aos equipamentos.

Os **patrocínios e parcerias** são uma das grandes forças desenvolvidas e a desenvolver pela EGEAC. São normalmente empresas reconhecidas no tecido empresarial português e muitas apostam em continuar a investir na cultura e nas artes. Percebemos, cada vez mais, que o desenvolvimento contínuo de distintas formas de atuação garante a contribuição de um grupo importante de entidades na determinação dos relacionamentos de negócios. Se, por um lado, a EGEAC dá mais enfoque e importância aos patrocinadores que possibilitam o balanço positivo que a empresa necessita, por outro lado, as parcerias ajudam na sustentabilidade e rentabilidade da programação dos equipamentos e eventos, num trabalho conjunto e recíproco. Relativamente aos parceiros, já se percebeu a sua importância e a necessidade de trabalhá-los de forma personalizada, pois dão muito maior retorno havendo um contato direto, em vez de *e-mailing lists* impessoais e com mensagens comuns. Fazendo-se notar e dando credibilidade aos equipamentos que já utilizam este método.

Outro ponto positivo é a **cooperação** com as Juntas de Freguesia, coletividades e associações locais, pois muitas vezes estas podem facilitar a divulgação de um programa ou evento, fazendo chegar a informação mais longe e a um número maior de pessoas, não só incentivando a participação como também dando a conhecer determinadas ações e as possíveis perturbações e preparações necessárias.

Uma melhoria a apontar é justamente a questão das parcerias e do **relacionamento e comunicação com os stakeholders**, pois sem uma **comunicação mútua, ou de duas-vias**, e um direcionamento torna-se uma área subvalorizada, apesar de vantajosa. É importante que tanto os parceiros, como todos os envolvidos na programação e nos eventos, sem mencionar os clientes, obtenham **feedback** do que se está a passar, recebendo informação sobre o planeamento e como se dará o desenrolar dos projetos. Alguns equipamentos já o fazem, mas devido a uma **equipa diminuta**, muitas vezes o que fica é a vontade de fazer mais, prejudicando o andamento dos processos e algumas vezes até as bilheteiras. Quanto à interação com os públicos, apesar de existir a preocupação na oferta, ou de comunicar de diversas formas, não parece existir uma preocupação clara em conhecer os visitantes dos equipamentos muito para além dos dados administrativos recolhidos através dos sistemas de bilheteira, centrados numa lógica de

contabilização e tipificação de entradas. Os **estudos de público**, se realizados empiricamente e não unicamente pelo acompanhamento das vendas, tornam-se numa ferramenta de extrema importância para que cada um possa conhecer o seu público e as preferências, podendo, e devendo essa informação influenciar a programação dos espaços e dos eventos.

Uma parceria que nos dias atuais deverá ser melhor desenvolvida é com a Associação de Turismo de Lisboa, pois com o crescimento do setor do **turismo** na cidade de Lisboa, cada vez mais turistas visitam e participam na programação da EGEAC. Atualmente, esta parceria é mais significativa nos grandes eventos e eventos de carácter internacional. Além dos equipamentos, que pela sua localização geográfica, património ou que remetem à tradição do país, têm naturalmente mais visitas do público turista, é imprescindível a **formação em conhecimentos de interesse geral**, como em línguas, e a contratação de pessoas com formação especializada. Indispensável também é o maior envolvimento do **GAPIRI** nesta questão, pois trata-se de um gabinete com experiência internacional e que também trata da comunicação institucional, ou seja, com uma visão mais ampla.

Outra direção que deveria ser envolvida nestes projetos é a de **recursos humanos**, pois conhecendo o capital humano da organização é a mais indicada para propor formações e incentivar a qualificação de pessoal, tendo em vista a facilidade de formação de equipas para participar nos processos, com a centralização da informação, e podendo divulgar de maneira heterogénea a toda a organização. Uma falha detetada, e que justamente poderia ser minimizada com a participação do RH, é a falta de equipas com **formação específica** nas áreas cultural, artística e comunicacional. É claro que o início da atividade geral de formação faz parte de um processo de gestão das diretrizes de desenvolvimento para o futuro. A atividade geral de formação auxilia a preparação e a composição dos padrões corporativos, e a sua execução estende o alcance e a importância do sistema de formação de quadros que corresponde às necessidades comunicacionais do todo.

Quanto ao turismo, nem sempre a **localização geográfica de alguns equipamentos** é um ponto a favor, pois os mais distanciados da zona central e de difícil acesso por transportes acabam por ficar para trás, tanto a nível da população local como do próprio turista, que sem tempo, não tem oportunidade de visitar. Porém, uma vantagem em relação às outras cidades da Europa é o **clima** de Portugal, que no verão é quente e agradável, propiciando a vinda e estadia de turistas, tanto nacionais quanto internacionais, podendo dar ênfase à **abundância de recursos**

**naturais e culturais** e destaque ao **Património Histórico** que Lisboa oferece e que a EGEAC revitaliza, trabalhando para o seu desenvolvimento e crescimento.

A programação dos equipamentos é independente da sede da empresa, ou seja, os **equipamentos têm autonomia** no desenvolvimento da programação e de estratégias de comunicação, o que por um lado é favorável, pois além da EGEAC não ter um quadro de pessoal suficiente para a realização da programação global, ficando a central apenas com os eventos comuns e os de carácter efémeros em conjunto com a CML, é importante questionar o quanto a adoção de políticas descentralizadoras facilita a criação das diversas correntes de pensamento das pessoas que trabalham e gerem os equipamentos, pois são as mais indicadas para conseguir identificar as preferências do público e o poder de execução das tarefas, ficando a programação ajustada às realidades de cada um.

Entretanto, mais uma vez, um ponto de benfeitoria a ser pensado é a **troca de experiências e a acumulação de conhecimento interno**, inerente a todos os órgãos e departamentos da empresa. É fundamental salientar que o compromisso entre as equipas garante o contributo de um grupo importante na determinação da gestão inovadora exigida na atualidade do mundo globalizado. Pensando a longo prazo, a constante divulgação das informações estimula a padronização do retorno comunicacional esperado e maximizando as possibilidades do processo de comunicação como um todo. As experiências acumuladas demonstram que a consolidação das estruturas agrega valor ao estabelecimento do sistema de participação geral, como exemplo, a troca de informações e experiências na programação cultural que aumentaria as possibilidades e potencialidades de alguns equipamentos, pois uma visão fora da zona de conforto pode ser muito reveladora.

Acima de tudo, é fundamental ressaltar que a constante divulgação das informações oferece uma interessante oportunidade para verificar alternativas e o aumento do diálogo entre os diferentes setores produtivos apresenta tendências no sentido de aprovar a manutenção das novas ações propostas. Desta maneira, o compromisso entre as equipas representa uma abertura para a melhoria da gestão da qual fazem parte.

Devido à sua **experiência histórica em eventos**, a EGEAC também promove a prestação de **serviços de consultoria** e ativação de marcas, transmitindo o seu conhecimento e diversificando mais uma área da empresa e incrementando a sua rentabilidade, além do **aluguer de espaço** e contratação dos serviços prestados, sendo esta última uma oportunidade de crescimento mas que precisa de melhor divulgação e comunicação.

Por causa desta mesma experiência, a CML propõe a possibilidade de participar noutros eventos, **fora da abrangência e da área da EGEAC**, sendo possível à empresa a **coprodução de mais eventos**, dando assim a conhecer e enraizando o nome EGEAC perante o público. Por outro lado, estas coparticipações podem não obter o sucesso esperado por algum motivo, como tempo de planeamento e execução insuficiente, ou o não conhecimento específico de determinada ação podendo haver erro por falta de experiência ou até mesmo uma parceria com terceiros que eventualmente pode correr menos bem, e que entretanto pode contrariamente colocar o nome da EGEAC em questão.

Outro aspeto de dificuldade é o fato da empresa ser municipal mas reger-se pelas leis das empresas privadas, o que faz com que enfrente muitas **burocracias** ao deparar com as regras municipais, ficando a EGEAC dependente do **modelo de governação** e limitada nas suas operações, agregada a um modelo de **trabalho em rede** pouco estimulado, podendo gerar conflito no âmbito de atuação da EGEAC e da DMC. Possuindo esta última políticas culturais pouco democráticas e que podem causar ruído na atuação e desempenho da EGEAC. A perceção das dificuldades é uma das consequências dos modos de operação convencionais da CML e dos seus órgãos e departamentos ligados à cultura.

Outro aspeto que causa desordem é o fato da EGEAC ficar politicamente dependente da CML, o que pode causar transtornos na empresa e na continuidade do trabalho desenvolvido, como por exemplo, com a **alteração política** da presidência da CML e sendo esta a única acionista, o novo autarca pode realizar alterações nos quadros da empresa, o que pode transformar toda a forma de gestão.

Mais um aspeto da comunicação presente é a autonomia em relação à **comunicação social e assessoria de imprensa**. Evidentemente, a crescente influência dos média acarreta um processo de reformulação e modernização dos modos de operação, o aumento do diálogo entre os diferentes colaboradores assume importantes posições no estabelecimento de procedimentos comunicacionais exteriores à organização. A nível organizacional, a revolução dos costumes prepara-nos para enfrentar situações atípicas decorrentes dos relacionamentos verticais entre as hierarquias. Tanto os equipamentos, quanto a própria sede da EGEAC são independentes na forma de comunicar e de se relacionar com a comunicação social, o que, devido às particularidades de cada equipamento, pode ser melhor aproveitado, mas também pode gerar más interpretações, ao colocar em risco não somente o nome da marca, como também da empresa como um todo. A comunicação aqui também deve ser de duas-vias, conhecendo a sede toda a



operação dos equipamentos que gere e acompanhando de perto para que nada corra mal. Todavia, os equipamentos, que conforme citado, são os que melhor conhecem a forma de se relacionar com o meio onde se localizam, também devem ter independência suficiente para enfatizar ações e programas que julgam ser mais populares.

O incentivo ao **avanço tecnológico** e das redes sociais, assim como o consenso sobre a necessidade de qualificação nesta área, causa impacto indireto na reavaliação das condições financeiras e administrativas exigidas, pois a expansão dos mercados mundiais desafia a capacidade de uniformização. O fenómeno da Internet é uma das consequências dos paradigmas corporativos da EGEAC, o surgimento da rede virtual ainda não demonstrou convincentemente que vai participar na mudança do comportamento de comunicação mútua e no levantamento das variáveis envolvidas, como verificado na análise dos sites e das redes sociais apontada no capítulo 6.4 do enquadramento tecnológico. Este é também um dos fatores que nos pode levar a considerar a reestruturação dos procedimentos de comunicação normalmente adotados, o seu incentivo auxilia na preparação e composição do impacto na agilidade da tomada de decisões e resposta, sendo outro ponto de fundamental importância a formação urgente na área das redes sociais, e não só, para colmatar falhas e incertezas, permitindo a todos na EGEAC poder dar vazão e resposta a este crescente mercado.

Realizado o estudo, através das várias técnicas de recolha de informação aplicadas, por tudo o que já foi apresentado, e somando-se com a análise PEST desenvolvida apontando os fatores externos (oportunidades e ameaças) e a exposição acima da análise SWOT, pode confirmar-se e dar resposta aos objetivos deste estudo, que passam por verificar a adequação do estudo teórico à realidade prática observada na empresa em análise. As hipóteses:

H1: Na EGEAC, os processos comunicacionais são assegurados com diferentes contributos da parte das disciplinas de Relações Públicas e do Marketing, sem distinção clara dos limites de ambas.

H2: No entendimento da comunicação da EGEAC, a disciplina do Marketing prevalece sobre a disciplina das Relações Públicas.

As hipóteses 1 e 2 são confirmadas, exemplificando com o discurso de cada entrevistado, pois, sem exceção, todos os entrevistados utilizam uma linguagem de marketing, referindo-se aos consumidores e clientes e focando-se nas vendas, quando na verdade o estabelecimento de parcerias locais, com Juntas de Freguesia e restaurantes, entre outros, e o desenvolvimento da

comunicação e relacionamento com os média fazem parte do papel dos RP. Quando nas entrevistas foram levantadas questões de linguagem de RP, como a questão da comunicação de crise ou comunicação com *stakeholders*, não foi logo percebido, tendo que ser “traduzido” para termos empregues no MKT, como clientes e enfoque em vendas (aos cidadãos).

H3: Na EGEAC, a comunicação desenvolvida é mais focada no consumo da cultura, visando assegurar o aumento da venda de bilhetes e da participação nos espetáculos e eventos culturais programados, do que na adoção de comportamentos e hábitos culturais numa lógica educativa e de promoção do indivíduo.

O enfoque é maioritariamente nas vendas, sendo todas as ações com a intenção de serem convertidas à realização financeira, este é o ponto de fecho de toda a estratégia de comunicação, desde o convite personalizado à comunicação social, que visa a realização de reportagens e destaque nos média, para uma maior aderência de público, até mesmo aos eventos pontuais gratuitos e que dão a conhecer a mais pessoas e que consequentemente podem levar à adesão e futura compra de um espetáculo, exposição, evento. Mesmo no atual trabalho do serviço educativo, onde as crianças e jovens pagam sempre bilhete, nem que seja a um valor simbólico, não se promove o hábito de consumo cultural, mas trabalha-se para uma lógica de no futuro ter a noção de que o consumo da cultura faz bem ao indivíduo, independentemente de ser pago como qualquer outro serviço prestado, portanto esta hipótese também confirma-se.

Concluimos que as hipóteses levantadas são todas aplicáveis a esta realidade, onde as duas funções de comunicação em análise estão presentes. No entanto, o Marketing sobressai como uma das principais funções da EGEAC, visando o lucro pela venda de bilhetes, que trabalha diretamente com a produção, as finanças e os recursos humanos, e que reporta também ao CA, ficando as Relações Públicas como uma função de apoio às vendas e à promoção, ou seja, entendidas numa lógica de Relações Públicas de Marketing ou integradas no *Marketing Mix*.

*“Relações Públicas e Marketing são duas grandes funções de gestão dentro de uma organização, mas como estão organizados depende de perceções gerenciais, cultura organizacional, e precedente histórico.”[...] As RP não visam aumentar a venda, mas sim aumentar a compreensão, é claro que às vezes aumentando a compreensão gera aumento de vendas, mas não é um objetivo direto”* (Kitchen in Theaker, 2001, p.8). E é exatamente assim que a EGEAC atua, pois a tarefa da área de Relações Públicas, em parceria com a área de Marketing (ou dentro do *Marketing Mix*), é administrar estrategicamente a comunicação nas

diferentes estruturas associadas a esta organização municipal (nomeadamente os seus diferentes equipamentos culturais), fazendo a ponte com os diferentes públicos envolvidos (colaboradores, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projeto global tendente à defesa da cultura e da educação artística e com a definição de políticas estratégicas na área da cultura, do lazer e do entretenimento numa lógica de serviço prestado às comunidades afetadas, confirmando a visão e a missão da organização, no sentido, generalizadamente, de ser agente de valorização do património, criar uma personalidade cultural para a cidade de Lisboa e potenciar o diálogo entre a cidade e seus públicos.

Nota-se, entretanto, que cada vez mais a função de RP se distingue, devido a equipas diminutas e com baixo orçamento de comunicação, como por exemplo no Padrão dos Descobrimentos, que tem apenas uma única pessoa a trabalhar a comunicação do equipamento, e portanto vendo-se obrigados a usar a criatividade e o conhecimento adquirido na prática, mas que devido a direcionamentos de gestão e linguagem utilizada, toda a organização se operacionaliza através do marketing. A gestão ideal e que a EGEAC deveria adotar, de acordo com a realidade atual da empresa, é “[...]a comunicação para estabelecer, mudar ou manter relacionamentos, os eventos, a comunicação financeira, ou com os shareholders, e a reputação, esta última muitas vezes influenciados pela comunicação social e opinião pública, devido à sua natureza, estes assuntos deveria ser supervisionados pelo departamento de RP. Já a comunicação de produtos e serviços, concebida para aumentar as vendas, claramente deveriam ser supervisionadas pelo Marketing” (Cutlip, Center e Broom, 2006, pp.67-68). A comunicação integrada é o melhor caminho a seguir.

Uma ressalva a este estudo é que o principal constrangimento na execução desta dissertação foi a limitação ao nível da obtenção de material teórico especializado na cultura e especificamente no desenvolvimento das funções de comunicação em análise na área cultural.

Em suma, nunca é demais lembrar o peso e o significado destes problemas de relacionamento entre as funções de comunicação, uma vez que a complexidade dos estudos efetuados promove a alavancagem das direções preferenciais no sentido do progresso.

## Bibliografia

Albuquerque, Patrícia Campos - Festividades de Lisboa - Relatório final de estágio realizado na EGEAC. Lisboa: Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2010. Tese de Mestrado.

Ali, Moi. (2001). *Effective Public Relations*. Cooling Brown. London.

Barata, Raquel - Plano de comunicação integrada de marketing para a marca companhia alfacinha. ISEG, Lisboa, 2013. Trabalho final de mestrado em Marketing.

Bênia, Luciana Maria Dolz - Os megaeventos esportivos e as oportunidades de relações públicas. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, Departamento de Comunicação, 2011. Monografia para conclusão do curso de Comunicação Social – Relações Públicas.

Boorsma, Miranda. (2006). A strategic logic for arts Marketing. Holanda. *International Journal of Cultural Policy*. 12:1, 73-92

Botan, Carl H., Hazleton Jr, Vincent. (1989). *Public Relations Theory*. Londres. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Callison, Coy, Merle, Patrick F., Seltzer, Trent. (2014). Smart friendly liars: Public perception of public relations practitioners over time. *Public Relations Review*.

Camilo, Eduardo J.M. (2006). Para uma planificação do trabalho comunicacional nos municípios. VII Encontro de Comunicação Autárquica, intitulado “30 anos de poder local democrático – o papel da comunicação”. Câmara de Santiago do Cacém.

Caywood, Clark. (1997). *The Handbook os Strategic Public Relations & Integrated Communications*. NY. McGraw-Hill.

Centeno, M. João - As Organizações Culturais e o Espaço Público - A Experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2010. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação.

Centeno, M. João. (2009). A política cultural em Portugal na entrada do novo século. 6º Congresso SOPCOM – Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Costa, Pedro / C.M.Lisboa. (2009). *Estratégias para a Cultura em Lisboa*. Lisboa. Dinâmia/ISCTE-IUL

Cray, David, Inglis, Loretta. (2011). Strategic Decision Making in Arts Organizations. *The Journal Of Arts Management, Law, And Society*. 41: 84–102.

Cunha, Patrícia Faleiros da; Granero, Arlete Eni. (2008). Marketing Cultural: modalidades e estratégias de comunicação institucional. São Paulo. REC – Revista Eletrônica de Comunicação - Uni-FACEF. Edição 06.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (2006). Effective public relations. 9ª edição. New Jersey. Prentice Hall.

Cutts, Charles S., Cutts, Charles S. (1995). Managing the performing arts. Toronto. Business Quarterly. Vol. 59. Issue 3.

Dozier, David M., Grunig, Larissa A., Grunig, James E. (1995). Manager's guide to excellence in public relations and communication management. New Jersey. Lawrence Erlbaum Ass.

Duarte, José B. (2008). Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização. Revista Lusófona de Educação, nº11, pp.113-132.

Ferrándiz, Raúl Rodríguez. (2014) Culture Industries in a Postindustrial Age: Entertainment, Leisure, Creativity, Design. Critical Studies in Media Communication, 31:4, 327-341, Routledge.

Fortuna, Carlos, Ferreira, Claudino, Abreu, Paula. (1999). Espaço público urbano e cultura em Portugal. Revista Crítica de Ciências Sociais, nº 52/53, pp.85-117.

Green, Peter Sheldon. (1994). Winning PR tactics : effective techniques to boost your sales. Londres. Pitman Pub.

Gregory, Anne. (2010). Planning and Managing Public Relations Campaigns. 3ª edição. London. Kogan Page/CIPR.

Grunig, James e Larissa. (1998). The relationship between public relations and Marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. Journal of Marketing Communications 4. Pp. 141-162.

Grunig, James. (1999). Revista Comunicação Empresarial, n. 33, quarto trimestre. ([http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev\\_33\\_tudo.htm](http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_33_tudo.htm) - consulta a 30 de Dezembro de 2014).

Grunig, James. (1999). Revista Comunicação Empresarial, n. 33, quarto trimestre. ([http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev\\_33\\_tudo.htm](http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_33_tudo.htm) - consulta a 30 de Dezembro de 2014).

Grunig, James. (2006). Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. Journal of Public Relations Research, 18, pp. 151–176.

Grunig, James. (2011). Public relations and strategic management: institutionalizing organization – public relationships in contemporary society. Central European Journal of Communication.

Harris, Thomas L., int. Kotler, Philip. (1991). The marketer's guide to public relations: how today's top companies are using the new PR to gain a competitive edge. New York. John Wiley & Sons.

Haywood, Roger. (1990). All about public relations : how to build business success on good communications. Londres. McGraw-Hill.

Haywood, Roger. (1998). Public relations for Marketing professionals. London. Macmillan.

Kim, Jooyoung, JIN, Hye e Lee, Sun Young. (2010). Integrating Advertising and Publicity. Journal of Advertising. Vol. 39, nº1. pp 97-113.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane. (2007). Administração de Marketing. 12ª edição. São Paulo. Prentice Hall.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane. (2012) Marketing Management. 14ª edição. New Jersey. Prentice Hall

Kunsch, Margarida Maria Krohling. (1997). As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo. Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, 2º trimestre.

Kunsch, Margarida Maria Krohling. (2002). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo. Summus Editorial.

Kunsch, Margarida Maria Krohling. (2006). Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas. São Paulo. UNIrevista, nº 3, Vol. 1.

Ledingham, John A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of Public Relations. Journal of Public Relations Research, 15, pp. 181–198

Lee, H. K. (2005). Rethinking arts Marketing in a changing cultural policy contexto. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 10(3): 151-164.

Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, LÉVY, Julien, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente. (2009). Mercator XXI. 12ª edição. Alfragide. Publicações Dom Quixote.

Maffezzolli, Eliane Cristine F., Boehs, Carlos Gabriel Eggerts. (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. Curitiba. Revista FAE, v.11, nº1, pp.95-110.

Martinho, Marcelo Ivo - Entender a comunicação na era da cibercultura - Relatório final de estágio realizado na EGEAC. Lisboa: Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, 2012. Tese de Mestrado.

Martinho, Teresa Duarte. (2013). Mediadores culturais em Portugal: perfis e trajetórias de um novo grupo ocupacional. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. *Análise Social*, 207, xlviii (2.º), 2013, issn online 2182-2999

Mcdonald, Heath, Harrison, Paul. (2002). The Marketing and Public Relations practices of Australian performing arts presenters. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 7. Nº. 2. pp. 105–117.

Mckiea, David, Willis, Paul. (2012). Renegotiating the terms of engagement: Public relations, Marketing, and contemporary challenges. Elsevier Inc. *Public Relations Review* 38, 846-852.

Meirinhos, Manuel, Osório, António. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. Bragança. *EDUSER: Revista de Educação*, vol. 2, pp. 49-65

Meyer, Andrea L., Leonard, Anné. (2014). Are we there yet? En route to professionalism. *Public Relations Review* 40. pp. 375–386

Neto, Manuel Marcondes Machado. (2006). Marketing para as artes: a evolução do conceito de Marketing Cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas. São Paulo. *ORGANICOM*, ano 3, nº 5.

Neto, Manuel Marcondes Machado. (2010). O Marketing é a mensagem. São Paulo. *ORGANICOM*, ano 7, nº 13.

Nixon, Marilyn M.H.J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, vol. 3, pp.215-251

Nunes, Glaucio, Souza, Marcos. (2008). “Novas tecnologias na comunicação das empresas: um estudo sobre os resultados de blogs corporativos no Brasil”. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, p.1-12

Oliver, Sandra. (2007). *Public Relations Strategy*. 2ª edição. London. Kogan Page/CIPR.

Phillingane, Emma Daugherty. (2005) *Entertainment Industry Publicity / Promotion*. In Heath, R. *Encyclopedia of Public Relations*. London. Sage Publications. Vol.1. pp.285-286.

Ries, Al e Laura. (2008). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*. Cruz Quebrada. Casa das Letras, 2ª edição.

Santos, José Luiz. (2009). *O que é cultura*. 16ª edição. São Paulo. Brasiliense.



Scott, Allen J. (2004). Cultural-products industries and urban economic development - Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context. *Urban Affairs Review*. Vol. 39. nº. 4. pp.461-490

Seitel, FraserP. (1997). *The Practice of Public Relations*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Senha, João Manuel Ribeiro Isaac - Equipamentos Culturais: que relação com os públicos? – um estudo de caso aplicado ao Castelo de São Jorge e ao Museu do Fado. Lisboa: ISCTE-IUL, 2010. Tese de Mestrado.

Silva, Cândido da Costa, Costa, Roselaine Martins, Stapani, Cláudia Mara. (s.d.). *Marketing Cultural - A União do Poder Público com o Capital Privado*. (<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-marketing.pdf> (consultado a 08 Fevereiro 2015))

Smith, Brian G. (2007). *Representing PR in the Marketing Mix: A Study on Public Relations Variables in Marketing Mix Modeling*. Submitted to the Institute for Public Relations. For the 2007 Ketchum Excellence in Public Relations Research Award.

Stake, Robert E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Tench, Ralph, Yeomans, Liz. (2009). *Exploring Public Relations*. 2ª edição. Harlow. Prentice Hall.

Theaker, Alison. (2001). *The Public Relations Handbook*. 2ª edição. Oxfordshire. Routledge.

White, Jon. (1991). *How to understand and manage public relations: a jargon-free guide to public relations management*. Londres. Business Books.

Worrall, Diane, Steyn, Benita. (2006). *Different contributions by corporate communication and Marketing to organizational strategy formulation: a case study*, resenha submetida para a 8ª Conferência Anual EUPRERA.

Wragg, David, Magri, Carmen Cecília (tradução), Maria, Amaury Moraes De (revisão). (1989). *Relações Públicas em Marketing e Vendas: uma abordagem gerencial* (título original: *Public Relations for Sales and Marketing Management*). São Paulo. McGraw-Hill.

Yaverbaum, Eric, BLY, Robert, Benun, Ilise. (2006). *Public Relations For Dummies*. 2ª edição. New Jersey. Wiley Publishing, Inc.

Yin, Robert. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. 2ª edição. Londres: Sage Publications, Inc.

## Infografia

"Afinal, o que é marketing?" – Site eSobre. [s.d.]. Recuperado em: <http://Marketing.esobre.com/afinal-o-que-Marketing> (consultado a 21.01.2015)

Amaral, Bruno. (2006). Recuperado em: <http://brunoamaral.com/wp-content/uploads/2006/08/conceito-de-rp-e-as-diferencas-do-Marketing1.pdf> (consultado a 19.01.2015)

Amaral, Bruno. (2007). Recuperado em: <http://brunoamaral.com/definicoes-de-relacoes-publicas/> (consultado a 19.01.2015)

Amaral, Bruno. (2009). Recuperado em: <http://brunoamaral.com/o-que-sao-relacoes-publicas-online/> (consultado a 19.01.2015)

Amaral, Bruno. (2009). Recuperado em: <http://brunoamaral.com/relacoes-publicas/> (consultado a 19.01.2015)

Apresentação da Empresa (2010). Site oficial da EGEAC. Recuperado em: <http://www.egeac.pt/presentation.php> (consultado a 15.03.2015)

Araújo, Cidália, Pinto, Emília, LOPES, José, Nogueira, Luís, Pinto, Ricardo. (2008). Estudo de Caso. Recuperado em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html> (consultado a 08.03.2015)

Azevedo, Adriana. (2010). Recuperado em: <http://webinsider.com.br/2010/09/19/a-origem-das-relacoes-publicas-necessidade-das-empresas/> (consultado a 19.01.2015)

"Benefícios fiscais relativos ao mecenato" – Portal das Finanças. (2012). Recuperado em: [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/bf\\_rep/bf61.htm](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/bf_rep/bf61.htm) (consultado a 21.02.2015)

Boaventura, Inês. (2015) Reorganização da Câmara de Lisboa avança com muitas críticas da oposição. Recuperado em: <http://www.am-lisboa.pt/101000/1/002572,042015/index.htm> (Consultado a 09.05.2015)

Camilo, Eduardo J.M. (1999). Estratégias de Comunicação e Municípios. Universidade da Beira Interior. Recuperado em: <http://bocc.ubi.pt/pag/camilo-estrategias-municipios.html> (consultado a 02.05.2015)

Carvalho, Cláudia (2013). Porque continuamos a não consumir Cultura? Falta de Educação e dinheiro. Recuperado em: <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/quando-foi-a-ultima-vez-que-foi-ao-cinema-e-ao-teatro-e-ha-quanto-tempo-nao-visita-um-museu-1613057> (consultado a 10.01.2015)

Caves, Richard E. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Harvard University Press. Recuperado em: [https://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=imfTUHj8uVcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Caves,+Richard+E.+\(2000\).+Creative+Industries:+Contracts+Between+Art+and+Commerce.+Harvard+University+Press.&ots=1EQiPanpE1&sig=3MAzTYZ7BImqU8kRR-yb-1GzLNM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Caves%20Richard%20E.%20\(2000\).%20Creative%20Industries%3A%20Contracts%20Between%20Art%20and%20Commerce.%20Harvard%20University%20Press.&f=false](https://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=imfTUHj8uVcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Caves,+Richard+E.+(2000).+Creative+Industries:+Contracts+Between+Art+and+Commerce.+Harvard+University+Press.&ots=1EQiPanpE1&sig=3MAzTYZ7BImqU8kRR-yb-1GzLNM&redir_esc=y#v=onepage&q=Caves%20Richard%20E.%20(2000).%20Creative%20Industries%3A%20Contracts%20Between%20Art%20and%20Commerce.%20Harvard%20University%20Press.&f=false) (consultado a 07.02.2015)

"Código de Conduta" - Site APCE, (2009). Recuperado em: [http://www.apce.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=317&Itemid=57](http://www.apce.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=317&Itemid=57) (consultado a 24.01.2015)

Cota, Bruno Valverde. (2008). *Memórias: Kotler e a evolução do Marketing*. Recuperado em: <http://www.portalwebMarketing.com/Marketing/Mem%C3%B3riasKotlereaevolu%C3%A7%C3%A3odoMarketing/tabid/1183/Default.aspx> (consultado a 21.01.2015)

"Cultura" - Site Governo de Portugal. (2015). Recuperado em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-temas/cultura/cultura.aspx> (consulta a 09.01.2015)

Duarte, José B. - Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização. *Revista Lusófona de Educação*. Lisboa. Vol. 11, n.º 11 (2008), p. 113-132. Recuperado em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n11/n11a08> (consultado a 08.03.2015)

Faria, Carlos Alberto de. (2003). *Merkatus ONLINE*. Recuperado em: [http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/18.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/18.htm) (consultado a 21.01.2015)

Greene, Brian. (2015). *How Can PR and Marketing Learn to Work Together?* Recuperado em: <http://www.prnewsonline.com/water-cooler/2015/04/20/how-can-marketing-and-pr-learn-to-work-together/> (consultado a 27.04.2015)

Guedes, Castro. (2015). *Que se passa no São Luiz Teatro Municipal?* Recuperado em: <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/que-se-passa-no-sao-luiz-teatro-municipal-1682254> (Consultado a 09.05.2015)

INE, PORDATA, (última atualização: 2014-08-20). Recuperado em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=209165339&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=209165339&DESTAQUESmodo=2) (consulta a 09.01.2015)

INE, PORDATA, (última atualização: 2014-08-20). Recuperado em: [www.pordata.pt/Pesquisa/](http://www.pordata.pt/Pesquisa/) (consulta a 09.01.2015)

Keesing, Roger M. (1974). Theories of Culture. Recuperado em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2949283?sid=21105652868591&uid=3738880&uid=4&uid=2> (consultado a 15.03.2015)

Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. Recuperado em: [http://www.infopedia.pt/\\$sociedade-do-estado-novo](http://www.infopedia.pt/$sociedade-do-estado-novo) [http://www.infopedia.pt/\\$sociedade-do-estado-novo](http://www.infopedia.pt/$sociedade-do-estado-novo) (consultado a 15.03.2015)

Maffezzolli, Eliane Cristine F.; BOEHS, Carlos Gabriel Eggerts - Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. Revista FAE. Curitiba. Vol. 11, n.º1 (Jan/Jun 2008), p. 95-110. Recuperado em: [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v11\\_n1/09\\_Eliane\\_Carlos.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/09_Eliane_Carlos.pdf) (consultado a 08.03.2015)

"Marketing" – Wikipedia. (2015). Recuperado em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing> (consultado a 21.01.2015)

Marmeleira, José. (2015). Apesar das dificuldades, a arte resiste. Recuperado em: <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/atalhos-e-redescobertas-1682704?page=1#/follow> (Consultado a 09.05.2015)

"Mecenato Cultural" – Site Governo de Portugal. (2015). Recuperado em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/secretarios-de-estado/secretario-de-estado-da-cultura/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/mecenato-cultural.aspx> (consultado a 21.02.2015)

"Mecenato e Patrocínio". [s.d.]. Recuperado em: <http://gestaodasartes.no.sapo.pt/data/mecenato.pdf> (consultado a 08.02.2015)

Nunes, Adolfo Mesquita, Dourado, André, Magalhães, Miguel, Costa, Tiago Bartolomeu. A vez de Lisboa? Revista OBSCENA. (2008). p.8-14 (Consultado a 09.05.2015). Recuperado em: [http://issuu.com/revista\\_obscena/docs/obscena10](http://issuu.com/revista_obscena/docs/obscena10)

Nunes, G., Souza, M. [s.d.] Novas tecnologias na comunicação das empresas: um estudo sobre os resultados de blogs corporativos no Brasil. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Recuperado em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/395.pdf> (consultado em 17.05.2015)

"Observatório" - Site oficial do Turismo de Portugal. Recuperado em:  
<http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx> (consultado em 29.05.2015)

Oliveira, Manuel João. (2000). Recuperado em:  
<http://www.ff.ul.pt/~oliveira/GFAT51.pdf> (consultado a 21.01.2015)

Pereyra, Marckus Augusto. (2006). Recuperado em:  
<http://relacoespublicasemacao.blogspot.com.es/2006/09/histria-das-relaes-pblicas.html>  
(consultado a 19.01.2015)

"Relações Públicas" – Wikipédia, a enciclopédia livre (2014). Recuperado em:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rela%C3%A7%C3%B5es\\_p%C3%BAblicas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rela%C3%A7%C3%B5es_p%C3%BAblicas) (consultado em  
07.02.2015)

"Relações Públicas", [s.d.] – Recuperado em:  
[http://www.sinprorp.org.br/Relacoes\\_Publicas/relacoes.htm](http://www.sinprorp.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm) (consultado a 24.01.2015)

Revista Marketing Cultural Online [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20%E9%20Mkt.%20Cultural&sessao=%20oqueemarketingcultural#1> (consultado a 08.02.2015)

Saraiva, Tiago Mota. (2012). "A Cultura em meio à crise". Recuperado em:  
<http://5dias.net/2012/10/03/a-cultura-em-meio-a-crise/> (consulta a 10.01.2015)

Sedes. (2012): O Impacto da Crise no Bem-estar dos Portugueses. Recuperado em:  
<http://www.sedes.pt/multimedia/File/SEDES-lcc-Estudo.pdf> (consulta a 10.01.2015)

"Significado de Marketing" – Site Significados, [s.d.]. Recuperado em:  
<http://www.significados.com.br/Marketing/> (consultado a 21.01.2015)

Site City Guides (2015). Recuperado em: <http://www.acityguides.com/cities/top-10-most-beautiful-cities.html> (Consultado a 09.05.2015)

Site European Commission (2013). Recuperado em:  
[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_399\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf) (Consultado a 09.05.2015)

Site Wikipedia. (2014). Recuperado em:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_PEST](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_PEST) (consultado a 17.05.2015)

Soares, José Viegas, « Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal », Comunicação Pública [Online], vol.6 n10 | 2011 (posto online no dia 01 Outubro 2013, (consultado a 19.01.2015). URL : <http://cp.revues.org/440> ; DOI : 10.4000/cp.440)

Soares, Marisa. (2014). Artistas do Castelo de S. Jorge acusam direção de os expulsar e de fazer concurso "ilegal" Recuperado em: <http://www.publico.pt/local/noticia/artistas-do->

castelo-de-s-jorge-acusam-direccao-de-os-expulsar-e-de-fazer-concurso-ilegal-1679982

(Consultado a 09.05.2015)

Telles, Alda. (2010). <https://fontecodigofonte.wordpress.com/2010/12/03/o-primeiro-codigo-de-lisboa/> (consultado a 24.01.2015)

Webindex. (2014). Recuperado em: <http://thewebindex.org/> (consultado a 15.03.2015)

## Anexos